

**IFAC**

**Comité de  
développement des  
Organisations  
Comptables  
Professionnelles  
« PAO development  
Committee »**

**CREATION ET DEVELOPPEMENT D'UN  
ORGANISME COMPTABLE PROFESSIONNEL  
TRADUCTION DE LA PUBLICATION IFAC**

**“ESTABLISHING AND DEVELOPING A  
PROFESSIONAL ACCOUNTANCY BODY”**

**Deuxième édition**

Traduction autorisée par l'IFAC



Traduction réalisée par l'OECT Tunisie



## Reconnaissance des Droits d'auteurs

Le présent Guide pour la création et le développement d'un organisme comptable professionnel » qui a été publié en anglais par le Comité de Développement des Organisations Comptables Professionnelles (PAODC), publié par l'International Federation of Accountants (IFAC) en décembre 2010 et traduit en français par l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie (OECT) en août 2013, est reproduit avec la permission de l'IFAC. L'IFAC n'est aucunement responsable de l'exactitude et l'intégralité de la traduction, ni des actions qui pourraient découler de cette traduction. Pour toutes les publications de l'IFAC, le texte approuvé est celui qui figure dans la version anglaise.

Le texte anglais du Good Practice Guide Part 1, *Establishing and Developing a Professional Accountancy Body* © 2010 International Federation of Accountants (IFAC). Tous les droits réservés.

Le texte français du Guide pour la création et le développement d'un organisme comptable professionnel © 2013 International Federation of Accountants (IFAC). Tous les droits réservés.

Titre original : Good Practice Guide Part 1, *Establishing and Developing a Professional Accountancy Body* ISBN: 978-1-60815-036-6

----- o -----

## Copyright Acknowledgement

This Good Practice Guide Part 1, *Establishing and Developing a Professional Accountancy Body* of the Professional Accountancy Organization Development Committee (PAODC), published by the International Federation of Accountants (IFAC) in December 2010 in the English language, has been translated into French by Ordre des Experts Comptables de Tunisie (OECT) in August 2013, and is used with the permission of IFAC. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language.

English language text of Good Practice Guide Part 1, *Establishing and Developing a Professional Accountancy Body* © 2010 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

French language text of Good Practice Guide Part 1, *Establishing and Developing a Professional Accountancy Body* © 2013 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Original title: Good Practice Guide Part 1, *Establishing and Developing a Professional Accountancy Body* ISBN: 978-1-60815-036-6

# Préface

La comptabilité est un vecteur prépondérant dans le développement économique. Elle permet de répondre aux obligations redditionnelles et de transparence financière ce qui permettrait d'instaurer une bonne gouvernance. La comptabilité contribue en ce sens à la création d'un environnement propice pour les affaires, l'investissement et au développement du marché financier.

La création et le développement d'un organisme comptable professionnel est un impératif primordial pour assurer le développement durable de la profession comptable. Un tel organisme assurerait la protection de l'intérêt public dans toutes les questions se rapportant à la profession, l'établissement des normes professionnelles, notamment les normes de conduite professionnelle, et la représentation des professionnels comptables.

Consciente de l'importance des organismes comptables professionnels, l'IFAC, via son « Comité de développement des Organisations Professionnelles Comptables (PAO development committee) » a développé un « guide de création et de développement d'un organisme comptable professionnel ». Qu'il s'agisse de la création d'un nouvel organisme comptable professionnel ou du développement d'un organisme existant, les personnes concernées trouveront dans ce guide les actions prioritaires à entreprendre, mais aussi les projets, permettant d'atteindre des objectifs à court, moyen et long terme.

Ce guide n'a aucunement l'attrait de créer un modèle d'organisation comptable professionnelle unique et universel s'appliquant dans tous les cas de figure. C'est plutôt une panoplie de conseils, directives, outils d'accompagnement et documents ressources destinés à servir aux organismes professionnels adaptables à l'environnement économique et au cadre réglementaire dans lequel ils opèrent. Bien que ce guide ne soit pas aussi complet pour répondre à tous les critères d'adhésion à l'IFAC, il permettrait certes d'adopter de bonnes pratiques, et parfois même les meilleurs, ce qui est de nature à faciliter le processus d'adhésion et d'assurer la permanence de l'observance et la conformité avec les exigences d'adhésion à l'IFAC.

L'Ordre des Experts Comptables de Tunisie (OECT) s'est associé au projet de traduction en langue française de cette nouvelle version du guide afin d'étendre son utilité aux pays francophone. Nous tenons à remercier toute l'équipe qui a pris part au projet de traduction de ce guide et tout particulièrement les professionnels experts comptables tunisiens : M. Nejib SFAYHI premier responsable de ce travail de traduction, M. Hechmi ABDELWAHED, président du comité de pilotage, ainsi que Mme Mounira TLILI ép. BEN MILED et M. Mohamed Néjib BEN SAOUD (membres du comité de traduction), et enfin M. Souheil BOUBAKER et M. Imed ENNOURI (membres du comité de relecture).

L'OECT souhaite que les personnes chargées de la création ou du développement des organisations comptables professionnelles trouvent dans ce guide les directives leur permettant de réussir leur mission. Il réitère son intérêt et son engagement à contribuer à la conception et la traduction d'autres guides et outils à même de servir la profession comptable.

*« Les écrivains produisent une littérature nationale,  
les traducteurs rendent la littérature universelle »  
José Saramago*

**M. Nabil ABDELLATIF**

**Président de l'Ordre des Experts Comptables de la Tunisie**

Vue d'ensemble.....	4
A propos du Guide.....	4
Objectifs de la profession comptable.....	6
A propos des membres de l'IFAC.....	9
Glossaire.....	12
Première partie : Création d'un organisme comptable professionnel.....	15
Guide de démarrage rapide.....	15
Considérations relatives à la création d'un organisme comptable professionnel.....	20
Législation.....	21
Structure juridique et organisationnelle.....	21
Statuts et règlements intérieurs.....	23
Réglementation de la profession.....	37
Structure de la réglementation.....	37
Coopération avec les administrations gouvernementales pour protéger l'intérêt public.....	38
Gouvernance.....	40
Vue d'ensemble.....	40
Modèle de structure organisationnelle d'un organisme comptable professionnel.....	44
Le conseil.....	45
Président.....	46
Planification stratégique.....	47
Amélioration des structures de gouvernance.....	52
Comités.....	54
Planification des travaux du comité.....	57
Présentation de rapports au conseil.....	57
Structure de la direction.....	66
Directeur exécutif.....	66

Personnel de soutien.....	68
Financement de l'organisme.....	68
Financement.....	68
Locaux et matériel.....	70
Marketing et promotion de la profession.....	71
Recherche et planification.....	71
Identité de marque.....	72
Protection de la propriété intellectuelle.....	72
Communications.....	72
Promotion.....	73
Services offerts aux membres.....	75
Registre des membres.....	75
Deuxième partie : Rôles et responsabilités d'un organisme comptable professionnel.....	78
Conditions requises pour l'admission en tant que membre.....	78
Recrutement des membres.....	80
Membres étudiants.....	80
Certificats d'exercice.....	81
Adoption et application des normes.....	81
Etablissement des normes techniques.....	81
Exposition au public.....	84
Traduction des normes internationales.....	84
Code de conduite professionnelle et d'éthique.....	85
Assurance qualité relative aux services professionnels.....	90
Introduction.....	90
Contrôle qualité.....	91
Etablissement des normes et directives de contrôle qualité.....	91
Etablissement d'un programme d'examen de l'assurance qualité.....	92
Processus d'enquête et de discipline.....	95
Procédures disciplinaires.....	95

Sanctions.....	97
Droit d'appel.....	98
Publicité.....	98
Conclusion.....	98
Formation professionnel continu.....	98
Troisième partie : Enseignement et examens.....	101
Vue d'ensemble des programmes de formation comptable.....	101
Manuels de formation pertinents et abordables.....	104
Personnel et comité d'enseignement.....	105
Contenu des programmes de formation.....	110
Expérience pratique.....	112
Administration des examens et assurance qualité.....	113
Accords de formation et de jumelage.....	114
Quatrième partie : Développement des capacités.....	123
Programmes de mentorat et de coopération avec d'autres organismes professionnels et des organisations régionales.....	123
Agences de développement.....	124
Priorités.....	127
Priorités à court terme.....	128
Priorités à moyen terme.....	128
Priorités à long terme.....	129

## VUE D'ENSEMBLE

### A PROPOS DU GUIDE

1. Le « Guide pour la création et le développement d'un organisme comptable professionnel » a été élaboré par le Comité de développement des Organisations Comptables Professionnelles « PAO development committee » (initialement appelé « Comité de développement des nations »). Ce guide fournit des conseils de bonnes pratiques sur le rôle de la profession comptable et sur le rôle et les responsabilités des organismes comptables professionnels. Il est conçu pour servir d'outil pratique pour aider les personnes qui cherchent à créer un organisme comptable professionnel, ou à développer des organismes comptables professionnels existants.
2. Le guide traite un éventail de situations, y compris celles où la profession comptable n'existe pas dans un pays, ou lorsque la profession existe et qu'il y a une aspiration à créer un organisme comptable professionnel. Par ailleurs, le guide traite aussi la situation où un organisme comptable professionnel existant nécessite d'être développé et renforcé. L'accent est mis sur certains domaines qui requièrent des actions prioritaires, ainsi que sur des projets permettant d'atteindre des objectifs à court, moyen et long terme. Il revient, cependant, à chaque organisme et à chaque organisation de déterminer ses propres priorités et actions, et ce, uniquement en fonction de ses besoins et des circonstances.
3. Les conseils, les directives et les autres ressources contenues dans ce guide, ainsi que les outils d'accompagnement et les documents ressources sont destinés à se référer à des organismes professionnels quel que soit le secteur économique où ils opèrent. Le guide suppose, en particulier, que l'organisme professionnel servira à la fois les besoins et les intérêts de l'administration publique et ceux du secteur privé. D'une manière générale, ces besoins et ces intérêts présentent un grand nombre de points communs entre ces deux secteurs. Toutefois, au cas où des problèmes spécifiques concernant l'administration publique se posent, ses besoins et ses intérêts seront identifiés et décrits brièvement.
4. Il n'existe pas de modèle unique et approprié qui serait valable pour toutes les organisations comptables professionnelles et pour tous les pays ; cependant, il existe certains principes et règles valant pour tous les organismes professionnels. Ce guide traite ces principes et ces règles, et fournit des directives relatives aux questions qui doivent être prises en considération. Les directives du guide sont présentées dans les quatre parties principales suivantes :

**Première partie :** La création d'un organisme comptable professionnel

**Deuxième partie :** Les rôles et les responsabilités d'un organisme comptable professionnel

**Troisième partie :** La formation et les examens

**Quatrième partie :** Le développement des capacités

Il est primordial pour un organisme comptable professionnel, lors de l'élaboration ou lors de l'amélioration de ses programmes et de ses activités, de disposer d'un plan d'action lui permettant d'atteindre ses objectifs.

Les directives pour l'élaboration des plans d'action aident les organismes comptables professionnels à comprendre comment les tâches, les responsabilités, les ressources et les échéanciers essentiels doivent être établis. Des modèles de plan d'action ont été inclus dans les outils et les documents ressources du guide afin d'illustrer comment ces considérations peuvent être documentées.

En outre, le guide et chaque partie des outils et des documents ressources sont complétés par des études de cas, ainsi que par des exemples et des outils qui sont destinés à fournir des moyens d'aide pratique permettant l'interprétation des directives relatives aux bonnes pratiques, et à fournir aussi une aide en ce qui concerne les problèmes pratiques de mise en œuvre.

5. Les directives du guide ne sont pas destinées à être suivies à la lettre. Cependant, elles présentent et donnent des exemples de bonnes pratiques, et parfois de meilleures pratiques, pour les organismes afin que ces derniers les examinent et les adaptent à leurs propres situations et circonstances. De même, le présent document n'est pas destiné à être un guide complet pour répondre à tous les critères d'adhésion à l'IFAC.

Cependant, il y a lieu de noter que les directives sont liées aux critères d'adhésion à l'IFAC afin d'aider les organismes candidats à ladite adhésion, à comprendre le point de vue de l'IFAC en ce qui concerne le rôle des organismes comptables professionnels.

6. Les directives ont été élaborées en se basant sur l'expertise des personnes impliquées dans le développement de la profession, y compris les représentants d'organismes comptables professionnels de toutes les régions du monde, des organisations comptables régionales, des organismes de normalisation, des organisations internationales, des partenaires de développement et des gouvernements. Le site de l'IFAC contient des supports supplémentaires développés par le Conseil et les Comités de l'IFAC, ainsi que des liens vers des ressources fournies par les membres de l'IFAC. Voir le site Web de l'IFAC à : [www.ifac.org](http://www.ifac.org), ou contacter les équipes de communication de l'IFAC pour s'abonner aux bulletins d'information et aux mises à jour de l'IFAC. Le point de contact de l'IFAC est disponible dans la section «contact» relative aux outils et aux documents ressources.

7. Le Comité de développement des Organisations Comptables Professionnelles « PAO development committee » soutient le développement de la profession comptable dans tous les pays du monde en représentant et en défendant les intérêts des pays en développement. Le comité soutient le développement de la profession comptable en procédant à ce qui suit :

- ♣ Coopérer avec des conseils et des comités de normalisation afin de s'assurer qu'ils connaissent et qu'ils prennent dûment en considération les questions relatives au développement de la profession dans les pays en développement.
- ♣ Suivre les activités des conseils et des comités de l'IFAC, en offrant son support et en faisant des suggestions lorsque cela s'avère approprié.
- ♣ Faciliter l'assistance pour le développement de la profession, en partenariat avec les organismes membres de l'IFAC, les organisations comptables régionales et les autres organisations concernées.



- ♣ Coopérer au programme de conformité des organisations membres de l'IFAC, afin de répondre aux besoins des pays en développement, en leur permettant notamment d'accéder aux ressources des membres de l'IFAC et des agences donatrices.

Ce guide constitue une première étape visant à apporter un appui pratique au développement de la profession et pour soutenir les organismes membres actuels et potentiels dans leurs efforts de devenir des organisations comptables plus efficaces, contribuant ainsi à la croissance économique et à la stabilité dans le monde entier. Des informations supplémentaires sur le Comité de développement des Organisations Comptables Professionnelles « PAO development committee » et ses travaux sont disponibles sur le site web du Comité : [www.ifac.org/about-ifac/professional-accountancy-organization-development-committee](http://www.ifac.org/about-ifac/professional-accountancy-organization-development-committee) ou en communiquant directement avec le personnel de l'IFAC (se référer à la section « contact » relative aux outils et aux documents ressources).

8. Cette édition révisée du guide a été publiée en anglais, la langue de travail officielle de l'IFAC. L'édition 2007 du guide a été traduite en arabe, en français, en espagnol et en russe. Pour consulter ces traductions du guide, et celles qui seraient éventuellement réalisées à l'avenir, il y a lieu de se référer au site Web du Comité de développement des Organisations Comptables Professionnelles « PAO development committee » : [www.ifac.org/about-ifac/professional-accountancy-organization-development-committee](http://www.ifac.org/about-ifac/professional-accountancy-organization-development-committee)
9. Le guide est publié uniquement en format électronique sur le site web de l'IFAC. La version la plus récente du guide est celle publiée sur le site web de l'IFAC.
10. Le Comité envisage de mettre à jour régulièrement le guide, en y ajoutant des études de cas, des exemples et des nouvelles directives qui pourraient être très utiles aux entités constituantes. Les membres de l'IFAC et les autres organisations sont appelés à fournir des outils, des études de cas et des documents d'orientation afin de compléter les directives du guide. Les suggestions et les demandes de directives et d'outils supplémentaires provenant de toutes les parties prenantes doivent être envoyées à [MartaRussell@ifac.org](mailto:MartaRussell@ifac.org).

#### OBJECTIFS DE LA PROFESSION COMPTABLE

11. Dans tous les pays, quel que soit le niveau de leur développement, plusieurs personnes travaillent dans la profession comptable et nous pouvons citer, à titre d'exemple, les aides-comptables et les comptables, les techniciens en comptabilité, ainsi que les experts des technologies de l'information. Ces personnes possèdent plusieurs compétences et fonctions différentes dans plusieurs domaines. Elles exercent la profession comptable à titre indépendant, ou opèrent dans l'industrie et le commerce, ainsi que dans l'éducation et au sein des administrations gouvernementales. Toutes ces personnes sont importantes et chaque groupe dispose de qualifications et de compétences distinctes. Cependant, le développement durable de la profession comptable serait mieux réalisé par la création d'un organisme comptable professionnel qui a pour principaux objectifs de protéger l'intérêt public dans toutes les questions se rapportant à la profession, d'établir des normes professionnelles, notamment les normes de conduite professionnelle, et de représenter les professionnels comptables et le personnel comptable.

12. La partie suivante traite les objectifs du Conseil de la profession comptable, qui se présentent comme suit :

- ♣ Protéger l'intérêt public en veillant à ce que ses membres respectent les normes professionnelles, ainsi que les normes de conduite de déontologie les plus élevées.
- ♣ Rechercher la reconnaissance publique d'un large éventail de services qualifiés que les professionnels comptables et les techniciens en comptabilité peuvent fournir.
- ♣ S'assurer que les étudiants (futurs membres en cours de formation) acquièrent les connaissances, les compétences et les valeurs dont ils ont besoin pour devenir des membres de la profession ; s'assurer également que les membres de l'organisme maintiennent et développent leurs connaissances, leurs compétences et leurs valeurs de déontologie tout au long de leur carrière professionnelle.
- ♣ Avoir une bonne réputation auprès des étudiants, ainsi qu'auprès des membres de la profession, des autorités de réglementation, des administrations gouvernementales, des organisations partenaires et du grand public.
- ♣ Répondre aux besoins de ses membres.
- ♣ Accroître sa notoriété.
- ♣ Promouvoir et protéger les objectifs et la pérennité de l'organisation et de la profession comptable.
- ♣ Défendre les droits légitimes de ses membres.
- ♣ Assurer l'indépendance professionnelle des comptables quels que soient leurs domaines d'intervention.
- ♣ Promouvoir la doctrine et la pratique de la comptabilité, ainsi que les domaines connexes sous tous leurs aspects.
- ♣ Déterminer les critères pour devenir membre de l'organisme.
- ♣ Procéder à l'évaluation des candidats désirant devenir membres, au cas où cela est approprié.
- ♣ Développer et entretenir de bonnes relations de travail avec les administrations gouvernementales et avec les organismes comptables professionnels sur le plan national, régional et international, ainsi qu'avec les autres organismes connexes apparentés.
- ♣ Veiller à ce que les membres puissent avoir les directives techniques et de déontologie leur permettant de répondre aux besoins de la communauté dans les domaines où ils ont de l'expertise et des connaissances spécialisées.
- ♣ Mener et publier des recherches.
- ♣ Représenter l'intérêt public pour les législateurs et les autorités de réglementation en ce qui concerne la législation, la réglementation, les normes, les codes et les autres questions se rapportant à la comptabilité et aux autres domaines connexes.

- ♣ Etablir, ou bien contribuer à la normalisation dans les domaines de déontologie, de la comptabilité et de l'audit.
- ♣ Mener son propre développement, en collaborant avec les différentes parties prenantes nationales ou internationales et s'assurer que ses membres ont leurs mots à dire.

13. Ce guide fournit de l'aide et des suggestions sur la manière avec laquelle ces grands objectifs peuvent être atteints.

## A PROPOS DES MEMBRES DE L'IFAC

14. En tant qu'organisation mondiale représentant la profession comptable, l'IFAC reconnaît le besoin d'avoir un organisme comptable professionnel fort et doté des ressources nécessaires.  
Les membres de l'IFAC sont des organismes comptables professionnels nationaux qui, dans leur ensemble, représentent les différentes fonctions des comptables, des auditeurs et du personnel apparenté dans les administrations gouvernementales, l'industrie, le secteur tertiaire et dans la société au sens large du terme.
15. Les conditions pour devenir membre de l'IFAC sont énoncées dans le règlement interne de l'IFAC. L'IFAC reconnaît que la mise en place d'un organisme comptable professionnel doté de ressources suffisantes et durables requiert le développement et la croissance de la profession à long terme. Bien que toutes les activités décrites doivent être en place afin de répondre aux exigences permettant de devenir membre de l'IFAC, les organismes comptables professionnels doivent, tout d'abord, être financièrement et opérationnellement viables et disposer d'une structure de gouvernance appropriée et efficace. Ensuite, ces organismes doivent avoir mis en place aussi des capacités suffisantes pour entreprendre des activités essentielles où ils ont une responsabilité juridique, lorsque cela s'avère nécessaire, afin de s'assurer qu'une profession comptable de haute qualité est développée. Pour cette raison, les organismes comptables professionnels sont appelés à orienter tout d'abord leurs ressources limitées vers le développement et la mise en œuvre des structures et des activités décrites dans le présent document.
16. L'IFAC a un seul niveau d'adhésion et admet, en tant que partenaires, les organismes comptables professionnels qui rejoignent initialement l'IFAC. L'IFAC reconnaît également, en tant qu'organisations affiliées, ceux qui ne respectent pas les critères d'admission en tant que partenaires, mais qui ont pour objectif le développement de la profession comptable. (Se référer à la page 122 du Guide des outils et ressources pour plus d'informations sur les membres, les partenaires et les organismes affiliés de l'IFAC).

## CONDITIONS REQUISES POUR DEVENIR MEMBRE DE L'IFAC

17. Comme cela est indiqué dans le règlement interne, pour devenir membre à l'IFAC les organisations comptables professionnelles doivent répondre à un ensemble de critères. Lesdits critères se résument comme suit :
  - ♣ L'organisation est reconnue, soit en vertu d'un texte légal ou réglementaire, soit par un consensus, comme étant une organisation professionnelle nationale renommée dans son pays. Dans le cas d'un consensus, la preuve que l'organisation bénéficie du soutien du public et des autres parties prenantes importantes devrait être établie.
  - ♣ L'organisation satisfait les exigences spécifiées dans les déclarations de l'IFAC énonçant les obligations de ses membres (SMO). Si une organisation n'a pas encore satisfait toutes les exigences énoncées, elle sera admise au cas où elle aurait préparé un plan d'action réaliste et détaillé pour répondre aux dites exigences.

- ♣ L'organisation est appelée à participer à l'IFAC et à promouvoir sa renommée et l'importance des programmes, des activités et des déclarations du Conseil des normes comptables internationales «IASB» (normes et prises de position).
- ♣ L'organisation est financièrement et opérationnellement viable, et dispose d'une structure de gouvernance appropriée.
- ♣ L'organisation dispose d'une structure de fonctionnement interne capable de fournir de l'appui à ses membres et de réguler leur conduite.

#### **DECLARATIONS DE L'IFAC ENONCANT LES OBLIGATIONS DE SES MEMBRES (SMO)**

18. L'IFAC reconnaît sept domaines importants où les membres de l'IFAC, les organismes comptables professionnels par exemple, jouent un rôle pour satisfaire les besoins de la profession comptable et pour contribuer à la mise en place d'un cadre réglementaire et de normalisation efficace. Ces domaines sont décrits dans les déclarations de l'IFAC énonçant les obligations de ses membres (SMO) et comprennent les exigences relatives :
- ♣ A l'assurance qualité (SMO 1).
  - ♣ Aux Normes internationales de formation pour les professionnels comptables et autres directives (SMO 2).
  - ♣ Aux Normes internationales, aux recommandations connexes et autres documents émis par le Conseil international des normes d'audit et d'assurance « IAASB » (SMO 3).
  - ♣ Au code de déontologie de l'IFAC pour les professionnels comptables (SMO 4).
  - ♣ Aux Normes comptables internationales de l'administration publique et autres directives « IPSASB » (SMO 5).
  - ♣ A l'enquête et discipline (SMO 6).
  - ♣ Aux Normes internationales d'information financière (SMO 7).
19. Les déclarations de l'IFAC énonçant les obligations de ses membres « SMO » reconnaissent que les membres de l'IFAC n'ont pas tous les mêmes responsabilités légales en matière de formation, de certification, ainsi qu'en matière de normalisation et de réglementation de la profession. Elles reconnaissent aussi que les organismes professionnels comptables opèrent dans différents secteurs de la profession et que certains « SMO » peuvent ne pas s'appliquer dans leur totalité aux dits organismes. Dans tous les cas, les membres de l'IFAC doivent s'évertuer à promouvoir et encourager la convergence des normes nationales, dont ils ne sont pas le normalisateur ou l'autorité de réglementation, avec les normes internationales, et à aider à leur application. Un membre de l'IFAC sera considéré comme s'étant acquitté parfaitement de cette obligation s'il ne peut pas raisonnablement faire mieux que ce qu'il a fait et qu'il est en train de fournir des efforts pour satisfaire une exigence particulière pour devenir membre. Les membres de l'IFAC doivent également établir des mécanismes pour s'assurer du respect par leurs membres des règles et du code de déontologie.

Les « SMO » peuvent être consultées à l'adresse web suivante :

[www.ifac.org/about-ifac/membership/compliance-program](http://www.ifac.org/about-ifac/membership/compliance-program)

Les SMO sont également disponibles en arabe, en français, en espagnol et en russe sur le site Web de l'IFAC ; elles peuvent être obtenues aussi auprès du personnel de l'IFAC (voir la section « contact » dans le chapitre « outils et documents ressources »).

#### **PROCESSUS DE DEMANDE D’AFFILIATION A L’IFAC**

20. Le processus pour devenir membre de l'IFAC est un processus complet qui exige du candidat de réaliser ce qui suit :

- ♣ Remplir une série de formulaires dont certains ne sont disponibles que sur support électronique.
- ♣ Soumettre des états financiers audités.
- ♣ Obtenir l'appui d'un membre existant de l'IFAC pour présenter le candidat qui veut devenir membre.
- ♣ Informer le membre présentant le candidat désirant devenir membre qu'il doit préparer et soumettre un rapport de due diligence.
- ♣ Présenter une attestation de son attachement à la mission de l'IFAC.
- ♣ S'acquitter des frais de dossier.

Tous les formulaires et les informations requises doivent être communiqués au personnel de l'IFAC au plus tard le 31 décembre de chaque année afin que les demandes pour devenir membre soient examinées par le Conseil de l'IFAC l'année suivante.

Les organismes comptables professionnels en cours de développement sont appelés à communiquer avec le personnel de l'IFAC, même au cours des premiers stades de leur développement, afin d'avoir une meilleure compréhension du processus permettant de devenir membre et d'établir une relation avec le personnel de l'IFAC qui peut les assister en leur fournissant des ressources et des outils utiles. Ce personnel peut aussi les aider dans la préparation des documents accompagnant la candidature et l'identification des mentors et des partenaires de jumelage. Il y a lieu de se référer à la page 120 des outils et des documents ressources pour plus d'informations sur le processus de demande pour devenir membre de l'IFAC et sur les coordonnées du personnel à contacter. Le site de l'IFAC fournit les informations les plus récentes à ce sujet.

## GLOSSAIRE

**Le groupement d'organismes comptables** est une structure qui représente les organismes comptables professionnels partageant des points spécifiques communs (langue, culture, proximité, etc.), qui entreprend des activités centrées sur lesdits points communs et répond aux besoins de ses membres.

**Le technicien en comptabilité** est une personne qui est engagée dans un travail technique afférent à la comptabilité dans des tâches de soutien dans tous les domaines de la profession comptable, y compris l'administration publique et l'audit interne. Les techniciens en comptabilité sont parfois dénommés «personnel technicien en comptabilité».

**Le Conseil** est le principal organe directeur d'un organisme comptable professionnel. Il est chargé de diriger l'organisme pour s'assurer que ses objectifs sont atteints et qu'il fonctionne de façon efficace.

**L'IASB** est le Conseil des normes comptables internationales. L'IASB est un organisme indépendant de normalisation comptable qui s'engage à développer, dans l'intérêt public, un ensemble unique de normes comptables mondiales de hautes qualités, compréhensibles et applicables, nécessitant des informations transparentes et comparables pour les états financiers à **usage général**.

**L'IFAC** est la fédération internationale des comptables. C'est l'organisation mondiale de la profession comptable vouée à servir l'intérêt public en renforçant la profession et en contribuant au développement de solides économies dans le monde. L'organisation établit des normes internationales de déontologie, de contrôle et d'assurance, de formation et de comptabilité dans l'administration publique; elle publie des directives pour promouvoir les performances et les services de haute qualité rendus par les comptables professionnels.

**Un membre de l'IFAC** est un organisme comptable professionnel qui a été admis en tant que membre de la fédération internationale des comptables (IFAC) et qui a conservé son statut de membre en règle.

**Le président** est le chef de l'organisme comptable professionnel, élu par le Conseil.

Il/elle assure le **leadership** en vue de réaliser les buts et la stratégie générale de l'organisme comptable professionnel.

**Le directeur exécutif** dirige l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques ; il est responsable aussi de la conduite des activités quotidiennes de l'organisme.

**L'organisme comptable professionnel** est une association d'individus et/ou de cabinets qui réalisent des tâches dans les domaines de la comptabilité et/ou de l'audit, et qui adhèrent à des normes de pratique. La qualité de membre de l'organisme est accordée une fois que les conditions d'admission requises sont remplies.

**Le comptable professionnel** est une personne membre d'un organisme qui est lui-même affilié à l'IFAC. Les membres desdits organismes se composent de plusieurs catégories de professionnels comme les techniciens en comptabilité, les comptables, les auditeurs internes et externes, le personnel gestionnaire des budgets et les chefs comptables.

**Une organisation comptable régionale** est une organisation qui représente la profession comptable dans la région concernée. Ses membres comprennent les organismes comptables professionnels individuels qui opèrent dans la région en question, ou y ont un intérêt.

**Les déclarations de l'IFAC énonçant les obligations de ses membres (SMO)** sont émises par le Conseil de l'IFAC ; elles établissent des exigences pour les membres et les associés en vue de promouvoir, intégrer et aider à l'application des Normes internationales édictées par l'IFAC et le Conseil des normes comptables internationales. Les « SMO » fixent également des exigences en ce qui concerne les activités d'assurance qualité, en plus de celles afférentes aux enquêtes et à la discipline.



# PREMIERE PARTIE : CREATION D'UN ORGANISME COMPTABLE PROFESSIONNEL

## Première partie : Création d'un organisme comptable professionnel

### GUIDE DE DEMARRAGE RAPIDE

#### INTRODUCTION

21. Ce guide a été préparé par l'IFAC à l'intention des nouveaux organismes et ceux qui sont en cours de création. Toutefois, il y a lieu de remarquer que ce guide étant devenu très détaillé, les directives qu'il contient peuvent être difficiles à assimiler rapidement pour un nouvel organisme, ou pour un organisme en cours de création. En effet, les déclarations de l'IFAC énonçant les obligations de ses membres constituent un défi difficile à relever pour tout organisme récemment créé ou nouvellement formé.
22. Les nouveaux organismes souffrent tous d'un manque de ressources financières, humaines, techniques et de formation. Au départ, ils doivent généralement compter sur des bénévoles pour fonder, organiser et rendre l'organisme fonctionnel. Leurs priorités ne consistent pas à répondre aux Normes de l'IFAC, mais plutôt à s'attirer un soutien politique et à se constituer une base de membres, ainsi que de revenus sûrs.

On trouvera, ci-dessous, un cadre abrégé destiné à mettre ces organismes dans la bonne direction et à les rendre à même de présenter, ultérieurement, une demande pour devenir membre de l'IFAC.

#### OBJECTIFS DE L'ORGANISME PROFESSIONNEL

23. Un organisme professionnel bien structuré et digne de respect constitue un élément essentiel d'une profession comptable pleinement opérationnelle. Les principaux objectifs d'un organisme comptable professionnel se présentent comme suit :
  - ♣ Protéger l'intérêt public en veillant au respect, par ses membres, des normes les plus élevées de comportement professionnel et de déontologie.
  - ♣ Déterminer les critères d'admissibilité pour les membres de l'organisme.
  - ♣ Réglementer l'exercice de la profession comptable par ses membres.
  - ♣ Promouvoir les intérêts de ses membres.
  - ♣ Déterminer les conditions d'accès pour les étudiants (futurs membres en cours de formation).
  - ♣ Promouvoir l'enseignement, la formation et la certification des comptables (y compris la formation professionnelle continue et l'expérience pratique).
  - ♣ Développer de bonnes relations avec les administrations gouvernementales, les autres organismes comptables professionnels nationaux et les groupements d'organismes régionaux.

## RESPONSABILITES GENERALES DES AUTORITES ET DES ORGANISMES COMPTABLES PROFESSIONNELS

24. En ce qui concerne les responsabilités générales des autorités et des organisations comptables professionnelles, il y a lieu de noter que l'on tend vers une structure qui inclut :

- ♣ Un ministère qui a la responsabilité générale de la profession et édicte la législation appropriée.
- ♣ Une autorité de surveillance indépendante qui assure le suivi au jour le jour de la profession, en veillant à ce que l'organisme professionnel s'acquitte de ses responsabilités d'intérêt public.
- ♣ Des Conseils indépendants qui établissent des normes comptables et d'audit, bien que l'organisme professionnel peut publier lui aussi des déclarations et des codes de pratique sous forme soit de recommandations générales, soit de recommandations relatives à un secteur ou un à domaine particuliers. Par ailleurs, il y a lieu de noter que l'organisme professionnel peut être aussi un organisme responsable de la normalisation en matière de comptabilité et d'audit.
- ♣ Un organisme professionnel qui s'acquitte des obligations énoncées dans son statut et ses règlements.
- ♣ Enfin, il y a lieu de remarquer aussi que l'organisme professionnel peut avoir plusieurs bureaux locaux.

## STRUCTURES RÉGLEMENTAIRES ET NORMES PROFESSIONNELLES

25. L'organisme professionnel devrait avoir une structure réglementaire propre s'inscrivant dans le cadre juridique national.

Les éléments d'une structure réglementaire sont généralement constitués comme suit :

- ♣ Une Loi sur les comptables qui reconnaît l'organisme professionnel en tant qu'entité légale représentant la profession. La Loi peut accorder à l'organisme le pouvoir d'inscrire et de régir ses membres, ainsi que d'autres responsabilités spécifiques.
- ♣ Des statuts et des règlements pour l'organisme professionnel.
- ♣ Des exigences d'admission à l'organisme professionnel et au registre des membres.
- ♣ Des règles de conduite professionnelles et de déontologie qui vont au-delà du cadre juridique. Celles-ci devraient être fondées sur le code de déontologie des professionnels comptables élaboré par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) de l'IFAC.

Les organismes professionnels, qui ont des membres provenant de l'administration publique, ne doivent pas oublier qu'une forte attente de respect des normes de conduite les plus élevées repose sur ces membres, censés occuper des postes de confiance dans leur secteur.

26. L'organisme professionnel devrait également adopter des normes spécifiques en ce qui concerne la conduite des activités de ses membres, et ce, au cas où il n'y a pas une autre institution légalement responsable de cette activité. Ces normes comprennent les normes comptables et celles afférentes à l'audit. Les dites normes peuvent se baser éventuellement sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) et sur les Normes internationales d'audit (ISA), ou bien, en ce qui concerne l'administration publique, sur les Normes comptables internationales de l'administration publique (IPSAS). En outre, les petites et les moyennes entreprises « PME » pourraient suivre la Norme IFRS pour les PME, tandis que les micro-entreprises pourraient suivre le niveau 3 des directives de la CNUCED (Conférence

des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) relatives à la comptabilité et à l'information financière.

27. L'organisme professionnel devrait aussi avoir pour objectif d'élaborer :

- ♣ Les systèmes disciplinaires à appliquer aux membres qui ne respectent pas les règles de l'organisme.
- ♣ Les systèmes d'octroi de licence pour l'exercice de la profession d'auditeur.
- ♣ Les systèmes de surveillance des activités des membres exerçant la profession comptable.

### **STRUCTURE DE DIRECTION**

28. Le principal organe directeur d'une organisation professionnelle est son Conseil. Il s'agit d'un nombre réduit de membres dirigeants, qui doivent remplir les conditions d'éligibilité fixées par les normes internationales. Les membres du Conseil sont normalement élus par l'ensemble des membres de l'organisme. Ils sont généralement élus pour un mandat de trois ans, renouvelable une ou plusieurs fois.

Le Conseil est généralement dirigé par un président qui peut avoir un adjoint et un vice-président. Ils sont élus pour une durée déterminée par leurs collègues membres du Conseil.

Le conseil peut nommer des commissions et groupes de travail pour l'assister dans ses activités. Ces comités et groupes de travail comprennent généralement :

- ♣ Les commissions de la réglementation et de la discipline.
- ♣ Les commissions fonctionnelles (finance, par exemple).
- ♣ Les groupes de travail pour des missions ad hoc.

### **MOYENS COURANTS ESSENTIELS**

29. Un organisme professionnel a besoin d'un minimum de moyens courants pour être en mesure d'atteindre ses objectifs et de se développer davantage. Un nouvel organisme professionnel a ainsi besoin dans l'immédiat d'un personnel composé, au moins, d'un directeur exécutif et d'une secrétaire, capable de :

- ♣ Gérer l'administration de l'organisme.
- ♣ Tenir un registre précis et à jour des membres de l'organisme et des étudiants (futurs membres en cours de formation) en utilisant des moyens informatiques ; identifier les membres autorisés à réaliser les missions publiques d'audit et les distinguer des membres qui ne sont pas autorisés à le faire.
- ♣ Organiser les réunions du Conseil, des comités et des groupes de travail, qui devraient établir les ordres du jour, ainsi que les procès-verbaux de leurs réunions.
- ♣ Organiser les services à rendre aux membres, ainsi que les communications et les relations nationales et internationales.
- ♣ Organiser les examens et les dossiers de formation pour les étudiants (futurs membres en cours de formation).
- ♣ Organiser la formation professionnelle continue des membres (CPD).
- ♣ Organiser les services techniques à rendre aux membres.

- ♣ Mettre en place une bibliothèque.
- ♣ Gérer les problèmes juridiques et techniques, ainsi que les projets.
- ♣ Gérer les relations publiques et les relations avec les médias, ainsi que les activités de promotion (par exemple, séminaires, conférences, etc.).
- ♣ Etablir et gérer les relations institutionnelles avec les autres organismes professionnels, les administrations gouvernementales, les agences de développement et les autres parties prenantes.
- ♣ Accéder aux traductions des normes internationales comptables et d'audit, ainsi qu'aux normes de déontologie et aux directives internationales.
- ♣ Mener des enquêtes et discipliner les activités de ses membres.

### **EXAMENS ET EXPERIENCE PRATIQUE**

30. En tant que conditions d'admission, un organisme professionnel exige généralement une formation et des examens d'entrée appropriés. Ces exigences doivent respecter les Normes internationales de formation (IES) émises par le Conseil des normes internationales de la formation comptable (IAESB), sous l'égide de l'IFAC. Les Normes internationales de formation « IES » comprennent :

- ♣ Les conditions d'accès à un programme de formation comptable professionnelle.
- ♣ Le contenu des programmes de formation professionnelle.
- ♣ Les compétences professionnelles.
- ♣ Les valeurs professionnelles, la déontologie et les attitudes.
- ♣ Les exigences d'expérience pratique.
- ♣ L'évaluation des capacités et des compétences professionnelles.
- ♣ La formation professionnelle continue.
- ♣ Les compétences requises pour les professionnels de l'audit.

### **SOUTIEN DES MEMBRES**

31. L'organisme professionnel devrait viser à soutenir ses membres en effectuant ce qui suit :

- ♣ Identifier et donner l'accès à des services de soutien professionnels pertinents, y compris l'assurance et le support dans le domaine informatique.
- ♣ Soutenir les réseaux des membres actifs en tant que base de partage de l'information, des problèmes et des idées.
- ♣ Fournir des directives techniques et des conseils.
- ♣ Fournir l'accès à une ressource d'information comptable mise à jour (par exemple, la bibliothèque professionnelle et les bases de données connexes).
- ♣ Assurer l'accès à une planification de carrière pertinente et aux ressources de développement.

## RECONNAISSANCE INTERNATIONALE

32. Afin d'obtenir la reconnaissance internationale, un organisme professionnel doit d'abord être reconnu dans son propre pays et par la suite, par d'autres pays. Par ailleurs, un organisme professionnel voudra devenir membre de l'IFAC et de son organisation régionale (OR), ainsi que de son groupement d'organismes comptables (AG). En évoluant vers la reconnaissance internationale, l'organisme professionnel devra développer ses capacités et répondre aux exigences internationales, telles que les déclarations de l'IFAC énonçant les obligations de ses membres (SMO).

## PROGRAMME ET PRIORITES DE TRAVAIL

33. Les organisations professionnelles nouvellement créées devraient hiérarchiser leurs projets afin de continuer à progresser et à renforcer leurs programmes et leurs activités. Certaines de ces priorités sont définies ci-dessous.

### PRIORITES À COURT TERME

- ♣ Promouvoir l'adoption d'une Loi sur les comptables qui reconnaît un organisme professionnel pour les comptables dans le pays et qui définit ses pouvoirs et ses fonctions.
- ♣ Adopter les normes comptables internationales et les normes internationales d'audit.
- ♣ Adopter le code de déontologie de l'IFAC.
- ♣ Organiser des cours de formation destinés aux membres ainsi qu'aux personnes désirant devenir membre de l'organisme comptable.

### PRIORITES À MOYEN TERME

- ♣ Nommer un directeur exécutif pour diriger l'organisme professionnel.
- ♣ Adopter les statuts et les règlements de l'organisme professionnel.
- ♣ Former le Conseil de l'organisme professionnel.
- ♣ Mettre en place un registre des membres et des étudiants (futurs membres en cours de formation).
- ♣ Percevoir les cotisations annuelles des membres et des étudiants.

### PRIORITES À LONG TERME

- ♣ Réglementer la profession et surveiller les membres exerçant la profession comptable.
- ♣ Mettre en place un système disciplinaire.
- ♣ Procéder à la demande d'affiliation à l'IFAC.

## CONSIDERATIONS RELATIVES A LA CREATION D'UN ORGANISME COMPTABLE PROFESSIONNEL

34. La démarche relative à la création d'un organisme comptable professionnel peut être une initiative gouvernementale visant à promouvoir une approche nationale de réglementation de la profession, ou bien une initiative d'un groupe de professionnels comptables engagés qui souhaiteraient établir une reconnaissance claire de leurs activités.

Ces activités peuvent regrouper des services d'assistance à la création de réseaux entre pairs, de fourniture de l'information et de la formation, la promulgation et l'application de normes techniques ou de déontologie professionnelles, ainsi que l'établissement d'un référentiel normatif pour les comptables dans le pays.

35. Les activités d'un nouvel organisme comptable professionnel dépendront des ressources disponibles. Cependant, l'objectif principal de l'organisation doit être en conformité avec l'un des objectifs de l'IFAC, à savoir, le développement et l'amélioration d'une profession comptable en mesure de fournir constamment des services de haute qualité dans l'intérêt public. La communication sur ce rôle crucial d'œuvre pour l'intérêt public doit faire apparaître clairement, aux membres potentiels, aux administrations gouvernementales et au grand public, la nécessité de soutenir l'organisme comptable professionnel en vue d'obtenir leur appui.
36. Les organisations et leurs activités changent avec le temps. Une organisation comptable, qui a été initialement mise en place pour fournir à ses membres une opportunité de créer des réseaux, pourrait bien évoluer – en fait, devrait – devenir un organisme comptable professionnel dont l'objectif serait de maintenir et d'améliorer la qualité des services professionnels et, à terme, de servir l'intérêt public. Les personnes qui sont impliquées dans la constitution initiale d'une organisation devraient solliciter de l'aide auprès des pays ayant des professions plus développées offrant des services de mentorat, auprès d'organisations ou de groupes régionaux appropriés et/ou auprès de l'IFAC. Il y a lieu de se référer à la page 96 des « outils et documents ressources » pour recueillir des informations sur les activités de mentorat et sur les directives de l'IFAC afférentes au « *mentorat en faveur des organisations comptables professionnelles* ».
37. L'IFAC encourage le développement d'organisations représentant les professionnels comptables et la profession comptable dans son ensemble, quel que soit le secteur dans lequel leurs membres travaillent – secteur libéral (comptabilité et audit), industrie et commerce, administrations gouvernementales, ainsi que l'éducation. L'IFAC encourage, par ailleurs, l'extension générale de l'accès de certaines catégories de corps de membres à d'autres catégories. Cependant, l'IFAC reconnaît que certaines organisations ont été créées, et le seront encore, pour ne servir que les membres engagés dans un secteur ou dans une fonction spécifique. En effet, dans de nombreux pays, il existe des organismes distincts, pour les comptables et pour les auditeurs. Dans ce cas, l'admission en tant que membre doit être ouverte aux personnes qualifiées en tant qu'auditeurs ou professionnels comptables au sein de chacun de ces deux corps professionnels.

38. L'IFAC a publié deux documents conçus pour aider à résumer les raisons qui confirment que l'intérêt public est servi par la mise en place d'un organisme comptable professionnel solide. Le premier document est conçu pour être un document d'information destiné au ministre des Finances et à d'autres responsables gouvernementaux. Il peut également être utilisé pour informer d'autres parties prenantes clés dans le pays, telles que les autorités de réglementation, les organismes de surveillance, etc. Ce document a été préparé pour fournir un résumé clair et concis des points essentiels. Il faudra envisager de réaménager ce document pour l'adapter aux circonstances particulières du pays concerné.
39. Le second document présente des informations plus détaillées qui peuvent être utilisées par la profession elle-même pour comprendre la logique qui préside à la nécessité d'un organisme professionnel solide.

Il peut également être utilisé pour fournir une explication plus détaillée en faveur des principales parties prenantes qui sont directement impliquées dans le développement de l'organisme professionnel.

Ces deux documents sont inclus dans le chapitre « outils et documents ressources » (voir la page 7).

## LEGISLATION

### STRUCTURE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNELLE

40. Pour qu'une organisation soit viable, elle devrait avoir une orientation clairement définie et être sûre de ses objectifs, ainsi que de la manière de les atteindre. Avant d'aborder la structure juridique et organisationnelle d'un nouvel organisme comptable professionnel, il est important de s'accorder à priori sur les objectifs clés de l'organisation, ses buts et ses activités, ainsi que sur le calendrier général pour leur mise en œuvre. Ces décisions devraient tenir compte à la fois du stade de développement de la profession dans le pays, ainsi que des ressources financières et humaines dont l'organisation pourrait disposer. Les décideurs de l'organisation devraient également tenir compte des différences pouvant exister entre ce dont les divers intéressés - les personnes exerçant la profession à titre indépendant et les autres membres opérant dans différents corps de métiers, comme les auditeurs, les comptables d'entreprise, les conseillers fiscaux, les conseillers en gestion, les universitaires et les fonctionnaires gouvernementaux – ont besoin sur le plan technique et ce qu'ils attendent d'un système réglementaire. Ces disparités finissent souvent par se refléter au niveau de la structure juridique et organisationnelle des organismes comptables professionnels. Elles résultent de l'intérêt public particulier porté aux activités des auditeurs, ainsi que du rôle joué par les comptables et les auditeurs au sein des administrations gouvernementales. Enfin, il y a lieu de noter que ces disparités peuvent provenir aussi des normes comptables, nationales et internationales, visant à maintenir et améliorer la qualité de l'information financière.
41. Les facteurs à prendre en considération pour déterminer la structure juridique et organisationnelle la plus appropriée pour un nouvel organisme professionnel se présentent essentiellement comme suit :
- ♣ L'objectif visé par la création de l'organisme professionnel.
  - ♣ Le cadre juridique existant, le cas échéant, de la réglementation de la profession.



- ♣ Le nombre de comptables qualifiés dans le pays et la nature générale de leurs qualifications, y compris le type de titres professionnels qu'ils utilisent généralement.
  
  - ♣ La protection juridique, le cas échéant, dont bénéficient certaines catégories de professionnels (par exemple, les commissaires aux comptes, les comptables, etc.).
  - ♣ La nature des tâches qui sont réservées par la Loi ou par la réglementation aux comptables professionnels, le cas échéant.
  - ♣ La façon dont la profession et les administrations gouvernementales sont susceptibles de coopérer, y compris le degré de la participation des administrations gouvernementales dans les activités courantes des organismes professionnels<sup>1</sup>.
  - ♣ Les normes comptables et d'audit, généralement admises, qui sont suivies par les professionnels comptables pour la préparation et l'audit des états financiers, par rapport aux exigences des normes émises par les organismes internationaux de normalisation.
  - ♣ La nature des besoins concernant le programme de formation continue de la profession.
  - ♣ L'estimation des besoins futurs de tous les secteurs du pays en matière de comptables professionnels.
  - ♣ L'étendue et la qualité du système d'enseignement existant pour développer la profession comptable, y compris la définition de la nature et l'étendue de l'enseignement et de la formation dispensés par les fournisseurs de formation éventuels.
  - ♣ Les activités et programmes spécifiques qui seront menés par l'organisme comptable professionnel et ceux qui seront entrepris par les organismes gouvernementaux ou par d'autres organisations.
  - ♣ Les ressources susceptibles d'être disponibles pour financer les activités de l'organisme comptable professionnel envisagé, y compris les fonds qui seront consacrés pour l'investissement initial, ainsi que ceux qui serviront à financer les charges futures de fonctionnement.
  - ♣ La proportion de comptables dans le pays qui sont membres d'un organisme professionnel comptable relevant d'un autre pays.
42. L'étape suivante consiste à obtenir un consensus sur la structure juridique et organisationnelle qui garantira, au mieux, que les activités de l'organisation seront menées d'une manière efficace et efficiente. Il est important de reconnaître que de nombreuses tâches devront être assurées bénévolement par des membres jusqu'à ce que les ressources permettent d'engager un nombre suffisant d'employés qualifiés. Les décisions initiales quant au choix de la structure porteront principalement sur les questions suivantes :
- ♣ Les catégories et les conditions pour devenir membre (par exemple, membre à part entière, membre associé, membre étudiant).

---

<sup>1</sup> Lorsque l'organisme cherche à attirer de nouveaux membres provenant à la fois de l'administration publique et du secteur privé, il va y avoir, dans ce cas, une situation différente de celle où les membres ne proviennent que du secteur privé.

- ♣ «Les droits acquis» relatifs aux conditions pour devenir membre (à savoir, les dispositions transitoires concernant l'admission des membres précédant ceux qui vont se qualifier ensuite selon les critères d'admission établis par l'organisme professionnel nouvellement créé).
  
- ♣ La composition, l'autorité et la responsabilité de l'organe de direction le plus élevé (dénommé dans le présent document le « Conseil») et de tout comité exécutif ou groupe habilité à agir au nom du Conseil.
- ♣ L'autorité et la responsabilité du directeur exécutif.
- ♣ L'autorité et la responsabilité des comités permanents.
- ♣ Le (les) titre(s) professionnel(s) des membres.

### STATUTS ET REGLEMENTS INTERIEURS

43. Lorsqu'on parvient à un accord sur les activités de l'organisation proposée et sur les questions structurelles fondamentales identifiées ci-dessus, on peut commencer le travail pour la préparation des documents officiels de l'organisation comme la charte, les dispositions statutaires, les statuts et les règlements.
44. Les statuts de l'organisme comptable professionnel est le document officiel indiquant le nom, l'objet et les exigences en matière de gouvernance de l'organisation. Il énonce également les conditions pour devenir membre, les droits pour devenir membre et les pouvoirs, le système disciplinaire et les exigences concernant la suspension, l'exclusion et la réadmission d'un membre.
45. Souvent, les organismes comptables choisissent d'établir un ensemble de règlements intérieurs définissant de manière précise les différentes exigences qui ne sont pas forcément bien explicitées dans les statuts. En fonction de la structure de la gouvernance de l'organisme, les règlements intérieurs peuvent généralement être modifiés et mis à jour plus facilement et plus fréquemment que les statuts.

L'élaboration de la charte ou des règlements intérieurs de l'organisme comptable professionnel nécessitera des informations et des décisions plus détaillées concernant les éléments devant y être introduits. Ces éléments comprennent, par exemple, la manière de former l'organe de direction clé, souvent appelé « le Conseil », les conditions requises pour que les membres préservent leur qualité de membre de l'organisme, ou bien la nécessité de promouvoir les intérêts de la profession. Ces exemples, ainsi que quelques autres sont décrits dans l'annexe1 : « *Éléments à prendre en considération en vue d'être introduit dans la charte et/ou dans les règlements* ».

**ANNEXE 1 :**  
**ELEMENTS A PRENDRE EN**  
**CONSIDERATION EN VUE DE**  
**LES INCLURE DANS LA CHARTE**  
**ET/OU DANS LES REGLEMENTS**

## INTRODUCTION

Les sections suivantes identifient les éléments qu'une organisation devrait envisager d'inclure dans ses règlements et/ou dans son document officiel de création (Loi, charte) ainsi que les éléments qu'elle devrait incorporer en tant qu'articles dans ses statuts ou dans sa Loi constitutive. Il est recommandé que les détails et les éléments de nature opérationnelle soient mis en exergue, de telle sorte que les mesures juridiques et réglementaires locales puissent avoir non seulement une incidence sur les articles choisis, mais nécessiter également l'ajout d'autres articles. Si une organisation donnée, après avoir examiné cette liste de contrôle, a encore besoin d'une aide pour mettre au point ses propres statuts et règlements, elle peut s'adresser à l'IFAC pour obtenir de l'aide ou demander à être mise en contact avec une organisation dans un autre pays ayant un cadre juridique similaire (voir page 136, chapitre « outils et documents ressources » pour obtenir les coordonnées de l'IFAC).

Tout au long de la liste, le mot «Institut» est utilisé pour désigner le nom de l'organisation ; cependant, il existe d'autres noms communs qui sont «Association», «Fédération» ou « Société». En outre, il est admis que les appellations des organes de direction et celles relatives aux fonctions des responsables de l'organisme peuvent varier également.

Par exemple, les combinaisons suivantes sont possibles :

<b>Nom de l'organe de direction de l'organisme</b>	<b>Dirigeant de l'organisme n'appartenant pas à son personnel</b>	<b>Dirigeant de l'organisme appartenant à son personnel</b>
Bureau du conseil Conseil	Président du conseil	Directeur exécutif Directeur

Dans cette liste, les termes «Conseil», «Président» et «directeur exécutif» sont utilisés.

Ce document fera référence à l'adhérent en tant que «membre du groupe». Dans les règlements et dans les autres documents juridiques, il serait nécessaire, et/ou souhaitable, de se référer au titre professionnel utilisé par les membres des groupes. Ces titres professionnels peuvent être par exemple : comptables en management accrédités, comptables agréés, experts comptables agréés, commissaires aux comptes, comptables autorisés, etc.

Tout comme il existe plusieurs choix pour les appellations, il existe aussi de nombreuses alternatives pour les éléments à prendre en compte, et une nouvelle organisation aura besoin de choisir les options les mieux adaptées à son environnement. Les exemples fournis dans ce guide ne sont pas censés être exhaustifs. On espère, cependant, qu'elles aideront l'organisation concernée à décider de ce qui doit être inclus dans ses propres documents.

Lorsque l'organisme est formé de manière à regrouper et à attirer des membres appartenant à la fois à l'administration publique et au secteur privé, il devrait s'assurer que ses buts, ses objectifs, sa charte et ses règlements soient suffisamment vastes pour permettre ce regroupement. Par ailleurs, un organisme existant,

qui veut étendre le droit d'adhésion à un nouveau corps de membres, doit s'assurer que ses statuts permettent cette extension ; sinon, il est tenu de procéder à leur amendement.

**EXEMPLES D'ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION**

**1. NOM ET OBJECTIF**

ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION	EXEMPLES
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Rassembler les membres du groupe relevant d'un même espace (pays) afin de promouvoir et de maintenir des normes de pratique professionnelles élevées.</li> <li>♣ Maintenir des normes d'admission à la profession.</li> <li>♣ Promouvoir les intérêts des membres du groupe.</li> <li>♣ Encourager l'établissement de relations cordiales entre l'Institut et les professionnels comptables installés dans d'autres pays.</li> <li>♣ Se tenir au courant des développements internationaux qui touchent la profession comptable.</li> <li>♣ Promouvoir les normes les plus élevées de compétence et de pratique professionnelles chez les personnes qui opèrent dans les organismes de services publics, et ce, dans l'exercice de leurs fonctions et l'accomplissement de leurs tâches.</li> <li>♣ Faire avancer la science et la pratique de la comptabilité et de l'audit, ainsi que les matières connexes, et promouvoir l'information et l'éducation du public à cet égard.</li> <li>♣ Promouvoir, compiler et publier les études et recherches, ainsi que les statistiques.</li> </ul>

**2. MEMBRE**

ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION	EXEMPLES
<b>Définition des membres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Les membres de l'Institut à la date d'entrée en vigueur de ses règlements sont :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les personnes physiques admises en tant que membre en conformité avec les règlements.</li> <li>- Les cabinets admis en tant que membre en conformité avec les règlements.</li> </ul> </li> </ul>

---

## Catégories des membres

**Personnes physiques** : Membre de plein droit, étudiant, membre honoraire

**Cabinets pairs** : Partenaires, corporations, autres, ...

---

## CONDITIONS D'ADMISSION POUR ETRE MEMBRE

---

### Qui/qu'est-ce qui détermine l'admission

- ♣ Toutes les admissions, sauf pour les admissions particulières nécessitant l'approbation des membres (par exemple, les fusions avec d'autres organismes membres), doivent être approuvées par le Conseil conformément aux règlements. Le conseil a un pouvoir discrétionnaire absolu, sous réserve du respect des règlements. Sa décision est définitive.

---

### Conditions normales d'admission de chaque catégorie des membres

- ♣ **Exemple de conditions pour devenir membre à part entière :**
  - Le postulant a réussi les examens prescrits, ou bien il répond aux exigences du règlement relatives à l'admission, telles que prescrites de façon récurrente par le Conseil.
  - Le postulant a accompli la période de travail prescrite dans le domaine de la comptabilité, tel que cela est fixé par le Conseil.
  - Le postulant a été reconnu comme étant une personne jouissant d'une bonne réputation.
  - Le postulant accepte de se conformer aux exigences de la Loi constitutive, des statuts et des règlements en vigueur, et il est en mesure de s'y conformer.
- ♣ **Exemple de conditions pour les membres honoraires:**
  - Les membres honoraires ne doivent pas recevoir de certificat d'admission ; par ailleurs, ils ne doivent pas utiliser le titre professionnel de l'Institut et ne peuvent se présenter qu'en tant que membres honoraires de l'Institut.

---

### Spécificités de certaines admissions spéciales

- ♣ **Exemple de conditions pour les personnes ayant des droits acquis :**
  - Le Conseil est autorisé à accepter les personnes suivantes en tant que membres, dans un délai de six mois à partir de la date de constitution de l'Institut :
  - Les personnes exerçant la profession comptable à titre indépendant ou en tant que salarié et qui remplissent les conditions suivantes :
    - (a) Ils ont été des associés exerçant la profession pour une période au moins égale

---

à X années, et ce, dans un cabinet n'employant pas moins de X salariés à la date de la demande pour devenir membre.

- (b) Ils ont travaillé en tant qu'employés dans le domaine de la comptabilité pour une période égale à au moins X années dans un bureau local qui emploie pas moins X salariés, et ce bureau local fait partie d'un cabinet comptant au moins X salariés à la date de la demande pour devenir membre.
- 

## EXIGENCES POUR LA CONSERVATION DE LA QUALITE DE MEMBRE

---

### Liste des principales exigences

- ♣ S'acquitter des cotisations.
  - ♣ Se conformer aux statuts et aux règles du Code de Conduite professionnelle.
  - ♣ Accomplir les exigences de formation continue professionnelle (CPE) établies par le Conseil.
- 

### Conditions de réintégration

- ♣ Le conseil peut réintégrer des membres exclus à condition que tous les frais et les autres obligations dus à l'Institut au moment où l'adhésion a pris fin aient été payés, ou que la personne ait prouvé, de façon satisfaisante, que les manquements aux exigences de formation continue professionnelle (CPE), ou aux conditions de bonne pratique, ont été corrigés.
- 

## SUSPENSION DISCIPLINAIRE ET RADIATION DES MEMBRES

---

### Ces sanctions sont prises lorsqu'il s'avère qu'une faute grave a été commise par un membre

- ♣ Les sanctions sont prises conformément aux conditions prescrites dans les règlements approuvés par le Conseil.  
Il peut s'agir :
    - De tout acte commis non conforme aux normes de conduite professionnelle édictées par l'Institut.
    - De tout acte ayant eu pour résultat une conclusion défavorable, émise par une autorité de réglementation, en ce qui concerne la conduite d'un professionnel membre, ou touchant son comportement et sa compétence professionnelle.
    - D'une condamnation pour un délit passible d'une peine d'emprisonnement de plus d'un an.
    - D'une omission délibérée de remplir les déclarations de revenus qu'il est tenu
-

de déposer, de par la Loi, en tant que contribuable.

- De l'aide délibérée à la préparation et à la présentation de déclarations de revenus fausses, frauduleuses ou contradictoires.

## DROITS ET POUVOIRS DE CHAQUE CATEGORIE DE MEMBRES

### Participation aux réunions

- ♣ Participation aux réunions de l'Institut («assemblée générale annuelle»)
  - Exemples
    - Voter directement, lorsque le membre est présent, sur toutes les questions portées à l'ordre du jour de la réunion.
    - Voter par correspondance pour l'élection des membres du Conseil et sur les amendements proposés, portant sur les règlements.

### Postes à attribuer seulement aux membres (à part entière)

- ♣ Dirigeant de l'Institut.
- ♣ Membre du Conseil.
- ♣ Membre de certains comités, par exemple, le comité de discipline.

### Certificat de membre

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors de son émission</li> <li>- Lorsqu'il doit être retiré</li> </ul> | <p>Par l'administration.</p> <p>Sur demande du secrétaire de l'Institut, en cas de suspension ou de radiation du membre.</p> |
|--|--|

### Certificat d'exercice de la profession comptable

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors de son émission</li> <li>- Lorsqu'il doit être retiré</li> </ul> | <p>Selon les règlements définis par le Conseil.</p> <p>Selon les règlements définis par le Conseil.</p> |
|--|---|

## 3. ORGANISATION ET DIRECTION DE L'ORGANISME

### ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION

### EXEMPLES

#### Organisation générale

L'organisation de l'Institut doit inclure:

- ♣ Les membres, le Conseil, les dirigeants et les comités.

#### Direction de l'organisme

#### Définition

- ♣ L'organe de direction de l'Institut est le Conseil.



---

**Composition**

- ♣ Le président, le vice-président, et les X membres de l'Institut et le tout dernier président sortant, sont tous des membres (de plein droit) de l'Institut.
- ♣ La répartition du nombre de sièges au Conseil gagne à être structurée selon une approche spécifique (par exemple, X sièges au secteur privé et Y sièges à l'administration publique pour assurer le caractère représentatif du Conseil).

---

**Pouvoirs**

- ♣ Le conseil dispose de tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation des objectifs de l'institut ; toutefois, il ne doit pas prendre des mesures qui seraient en contradiction ni avec les statuts, ni avec les résolutions qu'une autorité supérieure aurait adoptées. Lesdites résolutions peuvent prescrire des règles et des procédures pour l'Institut, ou bien des règles et procédures à appliquer obligatoirement par ses dirigeants, ses comités, ainsi que par son personnel.

---

**Rapports à communiquer aux membres**

- ♣ Un rapport sur les actions réalisées par le Conseil doit être communiqué aux membres.

---

**COMITE EXECUTIF**

---

**Objectif**

- ♣ Diriger les activités de l'organisation durant les périodes séparant les réunions du conseil.

---

**Composition**

- ♣ Comme cela est défini par le Conseil  
Exemple :
  - Le président et le vice-président du Conseil ; le Directeur Général de l'Institut ; X membres du Conseil désignés par le comité de nomination.

---

**Pouvoirs**

- ♣ Contrôler et gérer les biens, les affaires et les activités de l'Institut, conformément aux dispositions réglementaires, aux résolutions des membres et en harmonie avec les actions du Conseil.

---

**Quorum**

---

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Les X personnes présentes.</li></ul>
<b>Reporting au Conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Au moins X fois par an.</li></ul>
<hr/>	
<b>DIRIGEANTS</b>	
<b>Les dirigeants sont les suivants :</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Président.</li><li>♣ Vice-président.</li><li>♣ Directeur exécutif.</li><li>♣ Secrétaire/Trésorier.</li></ul>
<b>Election</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Ils sont élus par une majorité des membres du Conseil à partir des nominations faites par le Comité Exécutif.</li></ul>
<hr/>	
<b>MANDAT</b>	
<b>Président et vice-président</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Le mandat du Président et du Vice-Président débutera juste à l'issue de l'assemblée générale annuelle, c à d, immédiatement après leur élection. Aucun des deux ne peut se succéder à lui (elle) même dans le même bureau après avoir passé un mandat complet de X années.</li></ul>
<b>Directeur Exécutif : Secrétaire/Trésorier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Le mandat et la date de son commencement devront être arrêtés par le Conseil.</li></ul>
<b>Vacances de postes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Si les postes de Président et/ou de Vice-Président deviennent vacants, le Conseil doit pourvoir au poste vacant en y élisant une autre personne, utilisant pour cela les directives fournies par le Comité Exécutif. La personne ainsi élue restera en fonction pour le reste du mandat du dirigeant remplacé.</li></ul>
<hr/>	
<b>FONCTIONS DES DIRIGEANTS</b>	
<b>Fonctions du président</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Présider les assemblées des membres de l'Institut, le Conseil et le Comité Exécutif.</li><li>♣ Agir en tant que porte-parole de l'Institut et se présenter en son nom auprès d'autres organisations.</li></ul>
<b>Fonctions du vice-président</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Présider les assemblées des membres de l'Institut, le Conseil et le Comité Exécutif en cas d'absence du Président.</li><li>♣ Effectuer toutes autres tâches connexes qui lui sont confiées par le Président.</li></ul>
<b>Fonctions du Directeur Exécutif</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♣ Assumer la responsabilité totale de la mise en</li></ul>

---

	<p>œuvre des politiques et des programmes de l'Institut.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Agir en tant que porte-parole de l'Institut.</li> <li>♣ Effectuer tout autre service confié par le Conseil.</li> </ul>
<b>Fonctions de secrétaire général/trésorier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Les fonctions habituelles de secrétaire général/trésorier d'entreprise.</li> <li>♣ Les autres fonctions liées qui sont assignées par le directeur exécutif.</li> </ul>
<b>COMITÉS</b>	
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Les comités sont formés comme cela est prévu expressément par les règlements (ils sont souvent appelés «comités permanents», tels que le comité de déontologie, le comité des membres et le comité de discipline).</li> <li>♣ Les comités sont nommés par le Conseil, qui peut définir leur composition et fixer leur quorum, ainsi que le mandat qui leur est confié. Les résolutions des comités doivent être ratifiées par le Conseil comme le prévoient les règlements.</li> </ul>
<b>Fonctions, pouvoirs et responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Le Président et le directeur exécutif ont le droit de prendre la parole lors des réunions de tous les comités</li> </ul>
<b>4. CONSEIL</b>	
<b>ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION</b>	<b>EXEMPLES</b>
<b>Nominations des candidats éligibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Les candidats éligibles au conseil peuvent être nommés par écrit par X membres (à part entière) de l'Institut, au moins X mois avant la réunion annuelle de l'Institut.</li> </ul>
<b>Election</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Elle est effectuée par les membres : Le secrétaire envoie par un courrier aux membres, au moins X jours avant la réunion de l'assemblée générale annuelle de l'Institut, les bulletins de vote par correspondance contenant les noms et les renseignements pertinents relatifs aux candidats. Chaque bulletin contiendra une annonce qui précise que le décompte des votes ne se fera que si les bulletins parviennent au secrétariat au moins X jours avant la réunion de l'assemblée générale annuelle de l'Institut. L'élection doit être déterminée par la majorité des voix obtenues. Les bulletins de vote par correspondance doivent être décomptés par le secrétaire qui valide les résultats qui seront communiqués par la suite aux membres.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Elle est réalisée par le vote des membres présents à l'assemblée générale annuelle.</li> </ul>
<b>Mandat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Le mandat commence immédiatement après l'assemblée générale annuelle de l'institut et se poursuit jusqu'à l'annonce de l'élection d'un nouveau Conseil lors de l'assemblée générale annuelle qui se réunira après X années de son élection. (Remarque: au cours de la première période de démarrage, il est souhaitable de confier un mandat avec des durées différentes - par exemple 1/3 des conseillers pour un mandat d'un an; 1/3 pour un mandat de deux ans et 1/3 pour un mandat de trois ans, de telle sorte que par la suite, seulement 1/3 des conseillers seront renouvelés chaque année)</li> <li>♣ Tout membre ayant accompli X mandats complets consécutifs en tant que membre élu directement au Conseil ne sera pas éligible pour accomplir un nouveau mandat avant au moins X années après la fin de son dernier mandat.</li> </ul>
<b>Postes vacants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Les postes vacants occasionnels peuvent être pourvus au moyen d'un vote de la part des autres conseillers pour le reste de la durée du mandat.</li> </ul>
<b>Révocation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Tout membre qui s'absente sans permission de X réunions consécutives du Conseil est déchu de son siège.</li> </ul>

## 5. COMITÉS

ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION	EXEMPLES
<b>Domaines de compétence des comités permanents importants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Déontologie, adhésion, discipline, examen.</li> </ul>
<b>EXEMPLE : COMITÉ DE DISCIPLINE</b>	
<b>Pouvoir et Composition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Ils sont définis comme cela est précisé dans les résolutions adoptées par le Conseil.</li> </ul>
<b>Procédures pour traiter les questions disciplinaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Elles sont définies comme cela est précisé dans les résolutions adoptées par le Conseil et couvrant, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conduite des enquêtes.</li> <li>- Les normes de preuve.</li> <li>- Les types de sanctions (perte ou</li> </ul> </li> </ul>

suspension de la qualité de membre et/ou du droit d'exercer, censure, amendes, mesures correctives).

## Procédures de recours

### Divulgateion des mesures disciplinaires

- ♣ Les circonstances dans lesquelles la divulgation sera faite.
- ♣ Publication dans le périodique des membres de l'Institut (le cas échéant).
- ♣ Conserver un dossier regroupant ces informations et divulgations pour qu'elles soient disponibles en cas de besoin.

## 6. GESTION FINANCIERE ET CONTROLE

### ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION

### EXEMPLES

#### Définition de l'organe qui détient le pouvoir

- ♣ Le Conseil doit avoir le pouvoir de définir les procédures qu'il jugerait appropriées pour assurer des contrôles budgétaires et financiers adéquats. Les budgets doivent être préparés et présentés comme définis par le conseil.

#### Détermination de la date de l'exercice

- ♣ L'exercice doit s'achever à une date précise de l'année, fixée par le Conseil et susceptible d'être changée si nécessaire.

#### Nomination des auditeurs et des membres du comité d'audit

- ♣ A élire à chaque assemblée générale annuelle.

#### Publication/présentation des états financiers

- ♣ Au Conseil et à l'assemblée générale annuelle.

#### Exécution des instruments financiers

- ♣ Elle est décidée par une résolution du Conseil.

## COTISATIONS

### Qui détermine et qui approuve les cotisations ?

- ♣ Elles sont déterminées par le Conseil, pour chaque catégorie de membre, tel qu'il le juge approprié.
- ♣ Le premier jour de l'exercice.
- ♣ Par ordre du Conseil.

## 7. REUNIONS DE L'INSTITUT ET DU CONSEIL

### ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION

### EXEMPLES

#### Généralités

---

**Règles relatives aux procédures parlementaires qui devraient régir les réunions**

Les règles définies dans l'ouvrage « Roberts Rules of Order »

---

**Réunions de l'Institut**

---

**Les réunions régulières, lorsqu'elles se tiennent :**

- ♣ Dans X mois après la clôture de l'exercice, à une date qui sera fixée par le Conseil (généralement appelée « assemblée générale annuelle »).
- 

**Règles de quorum**

- ♣ Les X membres présents ayant le droit de vote.
- 

**Comment et quand adresser les convocations aux réunions ?**

- ♣ Par courrier, X jours avant la date de la réunion.
  - ♣ Par leur publication, X mois avant la date de la réunion, sur un périodique spécifié (périodique des membres de l'Institut, par exemple).
- 

**Vote**

- ♣ D'abord par vote à main levée des membres présents. Deux membres présents et ayant le droit de vote peuvent demander qu'un vote par scrutin soit fait par les personnes présentes.
  - ♣ Les motions sont adoptées à la majorité simple.
- 

**Vote par correspondance**

- ♣ Lorsque le règlement le permet.
  - ♣ Procédures :
    - Nommer X scrutateurs.
    - Le président peut recevoir des procurations.
    - Date d'envoi du courrier et du décomptage des votes X jours avant la date de la réunion.
- 

**REUNIONS SPECIALES DE L'INSTITUT**

**Quand ?**

- ♣ Lorsque le Conseil le demande.
  - ♣ Sur demande écrite d'au moins X membres de l'Institut.
- 

**Comment et quand la convocation sera-t-elle envoyée ?**

- ♣ Par courrier X jours avant la date de la réunion.
- 

**REUNIONS DU CONSEIL**

**Quand faut-il les tenir ?**

- ♣ Au moins X fois chaque année et aux autres dates que le Conseil pourrait fixer.
- 

**Règle de quorum**

- ♣ Le nombre le plus proche d'une fraction spécifiée de l'ensemble des membres du Conseil.
-

**Vote**

- ♣ Au moyen du vote à main levée, l'approbation des motions est réalisée à la majorité simple des membres présents.
  - ♣ Le président de la réunion (normalement le président ou le vice-président) ne peut voter que pour trancher en cas d'égalité des voix.
- 

**8. AMENDEMENTS DES REGLEMENTS**

---

ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION

EXEMPLES

---

**Comment sont-ils proposés ?**

- ♣ Par le Conseil.
  - ♣ Par une pétition signée par un % de membres, par rapport au nombre de membres arrêté à la fin de l'exercice précédent.
- 

**Approbation**

- ♣ Par un vote par écrit des membres et/ou par un vote à main levée au cours l'assemblée générale annuelle.
-

## RÉGLEMENTATION DE LA PROFESSION

### STRUCTURE DE LA RÉGLEMENTATION

46. La profession comptable et l'organisme comptable professionnel devraient avoir leur propre structure réglementaire qui s'inscrit dans le cadre juridique national. Cette structure réglementaire devrait se composer de ce qui suit :

<b>Loi concernant les comptables</b>	ou bien toute autre législation qui habilite et reconnaît l'organisme professionnel comme étant l'entité morale qui représente la profession. Cette législation peut aussi lui conférer le pouvoir de régir ses membres
<b>Statuts et des règlements</b>	pour l'organisme professionnel
<b>Conditions d'admission</b>	et un registre des membres
<b>Conditions d'octroi de licence d'exercice de la profession</b>	pour les auditeurs et les autres professionnels
<b>Règles professionnelles de conduite et de déontologie</b>	allant au-delà du cadre juridique (par exemple, les règles relatives à l'indépendance). Ces règles devraient se baser sur le code de déontologie de l'IFAC.
<b>Normes comptables et d'audit</b>	
<b>Système disciplinaire</b>	pour les membres qui ne respectent pas les règles ou le code de conduite de l'organisme.
<b>Systèmes d'examen d'assurance qualité</b>	pour s'assurer que les membres qui fournissent les services d'audit, en faveur des entités d'intérêt public ou cotées, respectent les exigences professionnelles.



## COOPERATION AVEC LES ADMINISTRATIONS GOUVERNEMENTALES POUR PROTEGER L'INTERET PUBLIC

47. Promouvoir la croissance économique et préserver l'intérêt public sont des objectifs communs du gouvernement et des organismes comptables professionnels. Dès lors que l'organisme professionnel cherche à répondre aux besoins des comptables, des auditeurs, du personnel gestionnaire des budgets et des autres personnes impliquées dans la gestion de l'administration publique, aussi bien que d'attirer des membres du secteur privé, les administrations gouvernementales auront davantage un intérêt dans la création et le développement de l'organisme. Quel que soit le secteur, les administrations gouvernementales auront également intérêt à veiller à ce que la profession soit convenablement réglementée, et que sa structure et sa gouvernance tiennent compte de l'intérêt public. En collaborant avec les administrations gouvernementales, le groupe formant l'organisme professionnel doit donc garder à l'esprit l'intérêt commun. Les considérations supplémentaires comprennent :

- la latitude du mandat dont disposent les administrations gouvernementales pour la formation de l'organisme professionnel ;
- le domaine où les administrations gouvernementales sont proactives en ce qui concerne la création de l'organisme, ainsi que la provenance de ce mandat.

Le groupe devrait également envisager la façon de collaborer avec les autres parties prenantes, telles que les représentants du monde des affaires et du secteur tertiaire, ainsi que les investisseurs. En outre, dès lors que le développement de la profession fait partie de programmes de développement institutionnels ou couvrant de larges secteurs d'activités, il y a lieu de traiter également avec les partenaires de développement. Le fait de collaborer, de façon efficace, avec les administrations gouvernementales et les autres parties prenantes, conduira davantage au développement d'un organisme professionnel qui répond aux besoins des administrations gouvernementales, de la profession et de l'intérêt du grand public.

48. Les organismes professionnels ont également la responsabilité de maintenir leur implication dans d'autres domaines touchant la profession, par exemple, la législation, la gouvernance d'entreprise et la réglementation fiscale. L'organisme professionnel devrait donc chercher à participer, avec d'autres parties, au développement des normes et des lois qui auraient un impact sur la profession. Cela pourrait se faire en participant à des groupes de travail, à l'élaboration des normes ou des lois, ou en fournissant des commentaires sur les projets y afférents.

49. Pour que la profession puisse prospérer et obtenir sa reconnaissance publique, il doit y avoir un cadre juridique et réglementaire approprié régissant la profession. Ce cadre doit, bien entendu, correspondre à la philosophie des gouvernements en matière de réglementation. En même temps, tous les efforts devraient être fournis pour éviter un excès de réglementation relatif aux comptables, ainsi que des limitations inappropriées ou inutiles de l'autorité de l'organisme comptable professionnel. Le groupe qui forme un nouvel organisme comptable professionnel doit commencer à coopérer étroitement, le plus tôt possible, avec les administrations gouvernementales pour élaborer un cadre approprié.

Afin d'atteindre cet objectif, il est important que les membres du groupe fondateur initient les premières liaisons avec les administrations gouvernementales. Il est également important pour les membres de bénéficier de l'assistance d'un juriste qualifié et réputé en vue d'assurer la rédaction ou la révision de la législation requise. La Loi, une fois adoptée, pourrait être mise à jour ultérieurement en cas de nécessité.

50. Pour atteindre les différents objectifs des membres de la profession, individuellement ou en groupe, l'organisme comptable professionnel doit être en mesure d'agir de manière efficace en tant que porte-parole respecté de la profession comptable, au sujet de la fiscalité, de la gestion des finances publiques, de l'audit et des autres questions financières avec les administrations gouvernementales, le public, ainsi qu'avec les autres groupes et les personnes concernées par ces volets. Ceci est particulièrement important lorsque des changements majeurs sont envisagés. L'organisme doit donc avoir l'expertise technique nécessaire pour se prononcer sur un large éventail de sujets, concernant l'ensemble de l'économie, et pour discuter avec les autorités sur les problèmes pertinents.
51. Même si l'élaboration d'un cadre juridique approprié constitue une étape importante pour l'obtention de la reconnaissance publique de la profession, un organisme comptable professionnel devrait constamment mériter cette reconnaissance. Un organisme comptable professionnel jouira d'une haute estime publique lorsqu'il démontre son engagement à maintenir et à améliorer la qualité des services fournis par ses membres et lorsque ses déclarations et ses positions publiques sont perçues comme étant en faveur de l'intérêt public. Un organisme comptable professionnel doit non seulement faire ce qu'il faut, mais il doit aussi avoir un plan de communication bien établi suivant la démarche ci-après :
  - ♣ Faire des déclarations publiques sur des questions importantes d'intérêt général ayant des incidences sur les domaines de la comptabilité, de l'audit et de la fiscalité. Cela peut se faire avec davantage de réussite si l'organisme professionnel élit, pour son conseil, les personnes ayant une excellente réputation sociale, s'il choisit soigneusement les questions sur lesquelles il s'exprime et s'il veille à ce que ses porte-paroles bénéficient de conseils judicieux.
  - ♣ Promouvoir les connaissances, les aptitudes et la compétence des membres (par exemple, en cultivant des relations judicieuses et en fournissant une assistance aux personnalités influentes dans le monde des affaires, au sein des administrations gouvernementales et dans les médias, et en communiquant aux administrations gouvernementales et aux auditoires du monde des affaires ou étudiantin, ses opinions sur les questions liées à la profession comptable ou sur les questions impliquant ou nécessitant la compétence des comptables professionnels).
  - ♣ Démontrer un processus transparent en matière d'admission de membres, de qualification et de réglementation.

## GOUVERNANCE

### VUE D'ENSEMBLE

52. Il est largement reconnu qu'un organisme comptable professionnel bien établi permet la création et la pérennité d'une profession comptable forte, capable de servir l'intérêt public et de contribuer de manière significative à la stabilité et à la croissance économique. L'organisme comptable professionnel efficace tire une grande part de sa force du sentiment d'appartenance de ses membres qui découle de leur appartenance à l'organisme, ainsi que de la contribution que les membres individuels et les cabinets sont prêts à apporter à l'organisme comptable, conscients de l'intérêt public de cette organisation, ainsi que des privilèges qui leur sont conférés par ladite appartenance. Ce sentiment d'appartenance encourage également le respect des normes professionnelles et des exigences de déontologie, ainsi que le respect des autres exigences découlant de ladite appartenance.

Devenir membre d'un organisme comptable professionnel constitue un contrat entre l'organisme, ses membres et les autres parties prenantes, en vertu duquel toutes les parties concernées disposent, les unes vis-à-vis des autres, de droits et de devoirs. Pour maintenir ce contrat, il est important que l'organisme professionnel reconnaisse, dans sa structure de gouvernance, qu'il est responsable devant ses membres et le public qu'il sert. Cette double responsabilité peut conduire à des tensions, en particulier là où il y a un conflit entre les intérêts de ses membres et l'intérêt public.

53. Dans les premiers stades de la création d'un nouvel organisme professionnel, il ne serait pas toujours possible de constituer l'ensemble des structures souhaitées pour une bonne gouvernance. Par exemple, un nombre insuffisant d'employés pourrait signifier que certaines tâches supplémentaires doivent être assurées par les membres du Conseil ou bien par d'autres volontaires. Cependant, il est important de respecter les principes de bonne gouvernance, et plus particulièrement de faire en sorte que les individus n'agissent pas en situation de conflits d'intérêts, et qu'il y ait une séparation nette entre les fonctions d'exécution et celles de contrôle.
54. Le principal organe de direction d'un organisme comptable professionnel est son Conseil (dans certains pays, ce groupe est appelé le « Comité»). Les membres du Conseil sont habituellement élus par les membres, généralement pour une durée déterminée, qui peut être renouvelable une ou plusieurs fois. Pour déterminer la taille et la composition du Conseil, l'attention doit être portée sur une représentation adéquate de la variété des corps de membres, tout en créant un groupe qui est assez restreint pour pouvoir travailler de manière efficace.

Le Conseil est responsable, en premier lieu, devant ses membres (comme l'organisation, dans son ensemble, est responsable vis-à-vis du public et des autres parties prenantes extérieures). Les membres auront le droit d'assister et de voter à l'assemblée générale annuelle et ils devraient également être autorisés à convoquer, le cas échéant, une assemblée générale extraordinaire lorsque des questions préoccupantes se posent. Lors de l'assemblée générale annuelle, les membres se voient transmettre le rapport annuel d'activité et les états financiers audités de l'organisme comptable et seront invités à les approuver, désigner l'auditeur, approuver le montant des cotisations pour l'année suivante et élire les membres du Conseil.

Le Conseil est généralement dirigé par un Président, élu directement par les membres ou par ses pairs membres du Conseil, généralement pour une (des) durée (s) déterminée (s). De nombreux organismes ont également un ou plusieurs Président-adjoint (s) ou Vice-président (s), qui sont également élus par les membres ou par le Conseil.

55. Pour les organismes ayant des membres qui travaillent à la fois dans l'administration publique et dans le secteur privé, les modalités de gouvernance sont susceptibles d'être plus complexes qu'elles ne le seraient si, par exemple, la grande majorité des membres travaillaient dans le secteur privé. Cela pourrait survenir en raison de la nécessité d'intégrer les travaux de spécialistes, ou de comités techniques distincts chargés de présenter un point de vue commun, au nom de l'organisme dans son ensemble. Cela pourrait être également dû à la nécessité d'assurer une représentation adéquate des membres des deux secteurs dans le Conseil et dans les autres organes de direction.

Dans les pays en développement, un problème particulier est susceptible de surgir à cause des différents niveaux de salaires qui sont offerts aux membres de ces deux secteurs et de l'impact que cela pourrait avoir sur le montant des cotisations. Lorsque l'organisme se prépare pour faire des commentaires à propos de domaines potentiellement sensibles, tels que les projets de Loi, dont les membres dans le secteur privé peuvent tirer des bénéfices, il sera nécessaire de prendre des dispositions pour s'assurer que les conseils donnés et les commentaires exprimés sont fournis avec intégrité et ne se prêtent pas à des accusations de partialité.

Un organisme professionnel regroupant des membres des deux secteurs (privé et public) doit être conscient qu'il serait exposé à une plus large série de risques qu'il ne le serait s'il ne regroupait que des membres appartenant au même secteur. Il est également fort probable que la matérialisation d'un risque particulier engendré par l'un des deux secteurs pourrait compromettre la notoriété, les statuts et même la crédibilité de l'organisme dans son ensemble. En mettant en place les éléments appropriés de sa structure de gouvernance, l'organisme doit veiller à prendre pleinement en compte ces considérations.

Le fait de former et de maintenir les aptitudes techniques et de rechercher à répondre aux besoins du secteur privé et de l'administration publique, présente une exigence particulière de l'organisme, surtout au cours des premières années de sa création. Il pourrait s'agir, par exemple, de développer et de maintenir une expertise en ce qui concerne les Normes IFRS et IPSAS à la fois, ainsi que les normes d'audit et de formation, telles qu'elles sont appliquées aux deux secteurs.

Les organismes qui cherchent à répondre aux besoins de l'administration publique devraient également développer des relations étroites de collaboration avec les administrations gouvernementales du pays en question. Cela devrait se faire tout en essayant de trouver un juste équilibre entre l'établissement de ces relations et le maintien d'un degré approprié d'indépendance à l'égard des administrations gouvernementales.

56. La mission d'un organisme comptable professionnel s'accomplit grâce au travail des membres volontaires et du personnel technique engagé à temps plein ; cela assure une liaison régulière avec les membres de l'organisme et les services qui leur sont rendus.

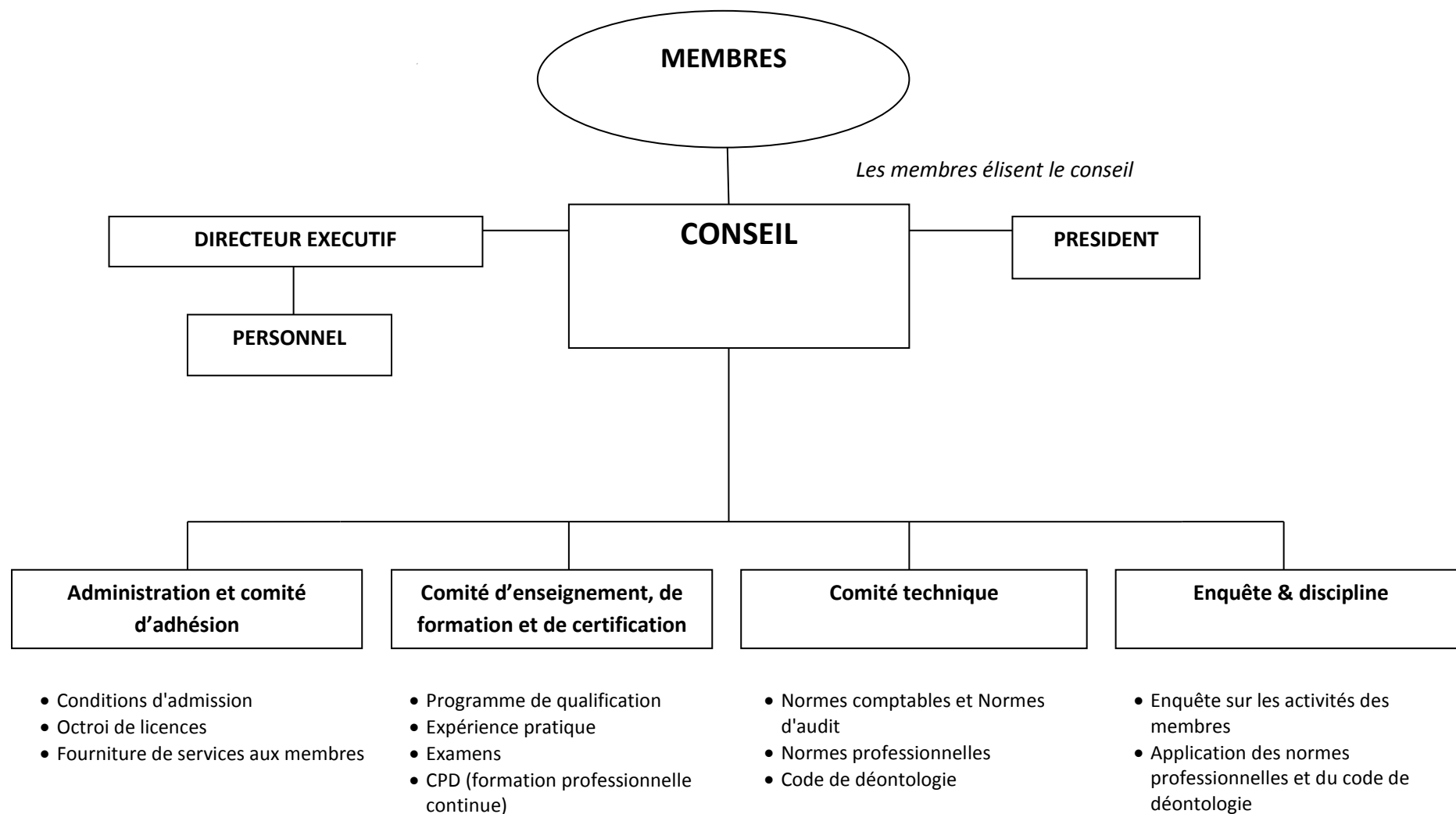
Indépendamment de la taille de l'organisation et des ressources dont il dispose, les efforts et les contributions des volontaires jouent généralement un rôle important. En effet, au moyen des contacts réguliers avec les membres, et plus particulièrement avec ceux qui consacrent une partie de leur temps de façon bénévole pour développer l'organisation, celle-ci est informée des changements de l'environnement dans lequel ses membres opèrent, ainsi que de leurs besoins en matière de soutien et de services de sa part. C'est grâce aux volontaires que l'organisation obtient une grande partie des ressources intellectuelles nécessaires à la préparation des normes, des publications et des matériels pédagogiques et maintient, en plus, des contacts au sein des administrations gouvernementales, du monde des affaires et d'autres communautés.

57. En même temps, le personnel technique reste également d'une grande utilité. En effet, le personnel technique peut :

- a) Exploiter et tirer le meilleur parti de la contribution des volontaires.
- b) Aider à assurer le respect des directives de l'organe de direction.
- c) Accomplir les fonctions importantes d'ordre administratif et gérer les relations publiques ainsi que les liaisons avec les parties prenantes.
- d) Assurer la continuité et préserver le legs historique.
- e) Entreprendre des activités opérationnelles pour assurer la réalisation des objectifs fixés par le Conseil.

- f) Jouer un rôle consultatif, notamment en donnant aux membres volontaires des recommandations sur les questions d'ordre juridique.
  
- g) Servir de point de contact pour les membres.

## Modèle de structure organisationnelle d'un organisme comptable professionnel



## LE CONSEIL

58. Le Conseil (parfois dénommé « le Comité ») est chargé de diriger l'organisme pour assurer la réalisation de ses objectifs, ainsi que l'efficacité de son fonctionnement.

Le Conseil est responsable de la stratégie de l'organisme et de ses politiques générales, ainsi que du suivi de ses activités. Au cours des premières années, le Conseil est susceptible de jouer un rôle plus direct pour le traitement des questions opérationnelles et techniques qui, dans une grande organisation, seraient déléguées à un comité permanent et à un personnel permanent.

59. De manière générale, les Conseils de la plupart des organismes comptables se réunissent plusieurs fois par an. Au stade initial de la création d'un organisme comptable professionnel, le Conseil aurait besoin de se réunir plus fréquemment. Les statuts des organismes comptables prévoient souvent une équipe ou un comité exécutif – qui peut être composé du Président, du Vice-président, de quelques anciens membres chevronnés de la profession et du Directeur Général de l'organisme comptable - qui se réunit plus souvent et agit au nom du Conseil durant la période séparant les réunions en question.

60. Les membres du Conseil sont élus par les membres de l'organisme et sont responsables devant ces derniers ; ils sont tenus de représenter convenablement l'ensemble des différents corps de membres.

Les membres du Conseil doivent être membres de l'organisme comptable professionnel. La seule exception à cette règle est la nomination d'un nombre limité d'autres membres, y compris des « représentants du public » et d'autres membres qui peuvent être nommés au Conseil par les administrations gouvernementales ou par un organisme de réglementation. Ces membres peuvent assurer la transparence de la gouvernance et du fonctionnement de l'organisme comptable professionnel, et veiller à ce que l'organisme continue d'œuvrer dans l'intérêt public, ainsi que dans l'intérêt de ses membres. Certains organismes comptables peuvent choisir de nommer un représentant des étudiants (futurs membres en cours de formation) pour siéger au conseil afin de représenter leurs intérêts.

Une limite de la durée du mandat des membres du Conseil s'est également révélée utile, vu qu'elle garantit que de nouvelles idées et perspectives peuvent être introduites au sein du Conseil. Toutefois, les Conseils ne devraient pas être changés trop souvent, car cela peut ne pas laisser suffisamment de temps à l'organisme comptable professionnel de développer et de réaliser des projets à moyen ou à long terme.

61. Les responsabilités et les fonctions d'un conseil sont les suivantes :

- ♣ L'élection du président, du vice-président et des dirigeants.
- ♣ L'approbation du plan stratégique et des initiatives principales de l'organisme comptable professionnel.
- ♣ L'approbation des politiques dans les principaux domaines d'action de l'organisme.
- ♣ L'approbation du budget et du rapport annuel de l'organisme.
- ♣ L'approbation des modifications éventuelles des statuts de l'organisme (avant qu'elles soient soumises au vote des membres).



## PRESIDENT

62. Le Président (parfois appelé le Président du Conseil) est le dirigeant de l'organisme comptable professionnel; il est élu en général soit par le Conseil, soit par les membres, pour une durée déterminée. Certains organismes comptables permettent au Président d'avoir l'occasion d'être réélu pour un nouveau mandat (ou plus) ; cependant, plusieurs autres organismes n'accordent au président qu'un seul mandat. Le président est habituellement un volontaire.
63. Étant nommé par le Conseil, le Président est responsable devant le Conseil, les comités du Conseil et les membres de l'organisme comptable professionnel.
64. Le rôle du président consiste à diriger, à représenter, à communiquer et à promouvoir l'organisme comptable professionnel. Il veille à s'assurer que l'organisme développe et maintient une forte identité évolutive en tant qu'organisation professionnelle responsable envers le public, ses membres et les communautés qu'elle sert. Il/elle dirige et guide l'objectif et la stratégie globale, ainsi que les politiques de l'organisme comptable professionnel. Toutefois, lorsque le président est nommé pour une période relativement courte (un an par exemple), sa capacité à assurer cette direction est limitée. En tant que leader de l'organisme comptable professionnel, il /elle préside les réunions du Conseil et du comité exécutif (s'il existe), et veille à ce que l'organisme agisse dans l'intérêt public.
65. Vu qu'il est le principal représentant de l'organisme, le Président assure la liaison avec toutes les parties prenantes à l'échelle nationale, régionale et internationale. Ce rôle de promotion peut également être accompli en partenariat avec le Directeur exécutif désigné (CEO). Le Président représentera l'organisme dans toutes les réunions importantes avec :
  - ♣ Les membres.
  - ♣ Les administrations gouvernementales.
  - ♣ Les autorités de réglementation.
  - ♣ Le public.
  - ♣ Les autres professions et les associations professionnelles.
  - ♣ Les organismes comptables internationaux.
  - ♣ Les dignitaires étrangers en visite dans le pays.
  - ♣ Les partenaires de développement.

En tant que représentant de la profession, le président doit s'assurer que l'indépendance de l'Institut est préservée.

Le président est tenu de communiquer avec les étudiants (futurs membres en cours de formation), les membres potentiels et les universitaires. Son rôle implique également la promotion de l'organisme. Celui-ci doit, à son tour, profiter de ces contacts pour enrichir son capital relationnel avec ces communautés.

Il est du devoir du Président de se tenir au courant des problèmes et des développements courants qui touchent la profession comptable à l'échelle nationale, régionale et internationale et de fournir des orientations stratégiques à l'organisme qu'il préside pour traiter ces questions.

66. Le Président travaille en étroite collaboration avec le directeur exécutif de l'organisme comptable professionnel. Le président dirige l'équipe chargée de la gouvernance tandis que le directeur exécutif (CEO) dirige l'équipe de direction et met en œuvre les projets stratégiques définis par le Président.
67. Le rôle du Président est très exigeant et nécessite souvent beaucoup de temps. Alors qu'il est normal que le président ait également un emploi à plein temps, il/elle devrait accorder une attention particulière au volume horaire nécessaire qu'il/elle sera en mesure de consacrer pour jouer ce rôle. Le président devrait également veiller à ce qu'il/ elle ait l'appui total de son employeur en acceptant cette nomination.
68. Lorsque l'organisme cherche à attirer des membres issus de plusieurs secteurs (public, privé et tertiaire), une des questions particulières à traiter dans ce cas serait l'identification d'un président qui a la renommée et le pouvoir nécessaires lui permettant de représenter l'organisme avec ses différentes composantes. Il peut être également nécessaire de s'assurer que le président ne prend pas le parti d'un seul groupe, secteur ou sous-secteur.
69. Un président-adjoint et/ou un vice-président peut également être élu par le Conseil pour assister le président
70. nt dans ses fonctions. Il/elle remplace le président en son absence. Le Président-adjoint ou le vice-Président peut être, ou peut ne pas être, le successeur automatique du Président lorsque le mandat de ce dernier prend fin.

## **PLANIFICATION STRATEGIQUE**

70. Un des rôles importants du Conseil consiste à élaborer un plan stratégique de développement de l'organisme. Ce plan stratégique sert à diriger et à orienter les activités et les priorités de l'organisme comptable professionnel pour une période déterminée. En d'autres termes, un plan stratégique détermine l'orientation de l'organisation, la façon dont il va y arriver et définit aussi les critères qui vont lui permettre de savoir si ses objectifs sont atteints. Le plan stratégique permet également de clarifier les plans d'action de l'organisation et de s'assurer que les principaux dirigeants travaillent tous « en symbiose ». Ce plan sert également de repère pour l'ensemble de l'organisation, y compris le Conseil, les comités et le personnel dont les activités et les priorités devraient soutenir l'orientation stratégique générale de l'organisation. Le processus de la planification stratégique commence en se focalisant sur la mission de l'organisation (ainsi que sur sa vision et/ou ses valeurs si cela est jugé souhaitable) - qu'est-ce qu'elle défend et quel est son objectif général ? Ensuite, il y a lieu d'identifier les objectifs à atteindre pour réaliser la mission de l'organisme ; enfin, il faudrait définir la stratégie pour atteindre ces objectifs, qui sont articulés entre eux, ainsi que les délais de mise en œuvre de ces stratégies et des réformes à accomplir. L'établissement d'une liste des principaux indicateurs de performance, en indiquant les tâches spécifiques à remplir avec des délais précis et en désignant le personnel chargé d'effectuer les diverses tâches connexes, est souvent un moyen très utile pour maintenir toutes les parties concentrées sur les priorités clés.

Pour les organisations récentes, n'ayant pas eu d'expérience en matière de processus de planification stratégique, il peut être utile d'inviter un expert facilitateur pour les aider à mettre au point leur stratégie. Un groupe de planification devrait être mis en place pour élaborer le plan stratégique. Souvent, cela peut impliquer tous les membres du Conseil ; dans d'autres cas, cela peut impliquer le directeur général, le Président et d'autres personnes désignées à cet effet. Il est important que le groupe qui est chargé de la planification soit représentatif des membres de l'organisme professionnel et des groupes d'intérêt.

Le plan stratégique devrait être revu régulièrement pour s'assurer qu'il demeure approprié, compte tenu des développements au sein de l'environnement national et mondial dans lequel l'organisme professionnel opère.

Il est également important que les rapports réguliers soient élaborés pour comparer les progrès avec les objectifs et les priorités fixés pour le Conseil et les constituants de l'organisme professionnel.

L'annexe 2, *Echantillon de plan stratégique*, décrit et illustre des exemples de questions qui devraient être examinées dans le cadre de la planification stratégique et du processus de développement, ainsi que la manière avec laquelle le plan stratégique peut être présenté.

71. Le plan stratégique devrait être accompagné d'une stratégie et d'un plan financiers. Il s'agit d'un document particulièrement important pour les organismes professionnels nouvellement créés et développés, car il contribuera à rassurer les membres et les autres parties prenantes clés de la viabilité financière de l'organisme à la fois dans le court, moyen et long terme. La stratégie et le plan financiers devraient être conçus pour répondre à certaines questions clés, telles que :

- ♣ Quels sont les investissements nécessaires pour fonder l'organisme, dans quels délais, avec quelle source(s) de financement et à quels coûts ?
- ♣ Quelle sera la nature des charges de fonctionnement de l'organisme au cours des 3—5 prochaines années ?
- ♣ Quels sont les flux de revenus qui seront à la disposition de l'organisme ? Sont-ils susceptibles de changer au fil du temps ? Sont-ils suffisants pour financer les charges de fonctionnement de l'organisme, ainsi que les investissements nécessaires, au cas où ils devraient être autofinancés ?
- ♣ Si les flux de revenus sont insuffisants pour répondre aux besoins de l'organisme, quelles sont les autres sources de revenus disponibles ? Un mentor pourrait-il proposer des façons de combler l'écart de revenus ?
- ♣ La stratégie et le plan financiers sont-ils capables de soutenir la réalisation de la stratégie générale de l'organisme? Sinon, que faut-il modifier ?

# **ANNEXE 2 : MODELE DE PLAN STRATEGIQUE**

## MODELE DE PLAN STRATEGIQUE

---

MISSION PROPOSEE :	EXEMPLES :
<b>Quel est l'objectif de l'organisme comptable professionnel ?</b>	♣ Promouvoir une haute qualité de l'information financière et de l'audit dans xxxxx (insérer le nom du pays), et développer et maintenir la compétence des comptables professionnels.
VALEURS (ELLES NE SONT PAS TOUJOURS NECESSAIRES)	EXEMPLES :
<b>Quelles sont les valeurs qui représentent les principes directeurs de l'organisation ?</b>	♣ Intégrité. ♣ Expertise. ♣ Transparence. ♣ Responsabilité.

---

### OBJECTIFS ET PRIORITES STRATEGIQUES

Quels sont les buts et les objectifs stratégiques que l'organisation a identifiés et qu'elle voudrait atteindre au cours de la période spécifiée (entre 2et 10 ans) en vue de réaliser sa mission ?

Les objectifs stratégiques doivent être appuyés par des priorités, actions et projets stratégiques spécifiques. Les principaux indicateurs de performance qui leur sont associés (IP clés) pour mesurer la réalisation de ces objectifs et priorités peuvent également être mis au point pour rendre compte de la réalisation du plan stratégique. Les principaux indicateurs de performance (IP clés) aident l'organisation à rendre compte de ses activités à ses membres et aux parties prenantes.

#### **Objectif stratégique n° 1**

**1.1** Développer un programme d'éducation de haute qualité pour développer les connaissances, les compétences, ainsi que la déontologie exigées des membres de l'organisme professionnel.

#### **Les priorités stratégiques pour soutenir l'objectif stratégique n° 1**

- a) Élaborer un (des) référentiel (s) pour un programme de formation en comptabilité

### **Actions et projets pour soutenir les priorités stratégiques**

- a) Créer un comité d'enseignement.
- b) Concevoir un cadre de qualifications approprié.
- c) Développer des relations de travail avec les prestataires locaux dans l'enseignement et la formation.
- d) Examiner les autres qualifications comptables proposées dans le pays ou dans la région et déterminer dans quelle mesure elles répondent aux besoins du référentiel de formation adopté.

### **Objectif stratégique n° 2**

- 1.2** Promouvoir la participation dans les organisations de normalisation internationales et leur décrire les besoins en matière de développement de la profession

#### **Les priorités stratégiques pour soutenir l'objectif stratégique n°2**

- a) Surveiller les activités des comités de l'IFAC et les programmes de travail de l'IASB et chercher à influencer ces groupes de normalisation afin de s'assurer que les besoins des membres sont convenablement traités. Lorsque cela est possible et approprié, il y a lieu d'utiliser les groupements d'organismes régionaux existants pour faciliter ce processus d'influence.

#### **Actions et projets**

- a) Mettre en place un petit groupe d'experts pour influencer les comités de l'IFAC et les programmes de travail de l'IASB.
- b) Identifier les domaines ou les groupements d'organismes régionaux existants.
- c) Coopérer avec les comités de l'IFAC et de l'IASB pour traiter les problèmes d'application de leurs normes ainsi que les difficultés pratiques de leur mise en œuvre dans le pays.
- d) Agir de concert avec les administrations gouvernementales.

### **Principaux indicateurs de performance**

Identifier la personne qui a la responsabilité de travailler sur des actions et des projets spécifiques et la date à laquelle ces actions et ces projets seront achevés.

## AMELIORATION DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

72. Les organismes professionnels peuvent utiliser une variété de codes modèles, de références et de documents d'orientation divers afin d'évaluer et d'améliorer davantage leur structure de gouvernance, tels que :
- ♣ Le Guide modèle de l'IFAC pour les organismes comptables professionnels (Guide modèle). L'IFAC a élaboré un guide modèle basé sur le code de bonne gouvernance pour le secteur associatif et communautaire (appelé le « Code »). Le « Code » a été créé par un groupe de pilotage composé des organisations Acevo, ICSA, CTN, NCVO et soutenu par la Commission caritative de l'Angleterre et le Pays de Galles. L'objectif du Guide modèle est d'aider les organisations comptables professionnelles à établir des principes de bonne gouvernance pour la mise en place et le fonctionnement de leur Conseil.
  - ♣ Les directives internationales des bonnes pratiques relatives à l'évaluation et à l'amélioration de la gouvernance dans les organisations (2009). Ces directives de gouvernance comprennent un cadre, une série de principes fondamentaux, des lignes directrices, ainsi que des références sur la façon dont les comptables professionnels, indépendants ou autres, peuvent contribuer à l'évaluation et à l'amélioration de la gouvernance dans les organisations. Les directives sont conçues pour compléter les codes de gouvernance existants, tels que les « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE » (2004), publiés par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), et ce, en encourageant les organisations à atteindre un équilibre entre la conformité aux lois et aux règlements, d'une part, et l'impulsion de leur performance, d'autre part. Ces directives mettent également l'accent sur la façon de créer de la valeur durable aux parties prenantes sous forme de produits ou de services de bonne qualité, de sécurité, de rentabilité économique, de sécurité de l'emploi, ou bien sous forme d'autres responsabilités sociales ou économiques assumées.
  - ♣ Un outil d'évaluation a également été développé pour aider les organisations comptables professionnelles à analyser la façon dont ils respectent les principes et les pratiques énoncés dans le Guide modèle, ainsi que dans les directives internationales des bonnes pratiques relatives à l'évaluation et à l'amélioration de la gouvernance dans les organisations. La partie de l'outil d'évaluation concentrée sur le Guide modèle repose également sur le code de bonne gouvernance pour le secteur associatif et communautaire (appelé le « Code ») qui a été créé par le groupe de pilotage du « Code » composé des organisations Acevo, ICSA, CTN, NCVO et soutenu par la commission caritative de l'Angleterre et le Pays de Galles, comme mentionné ci-dessus.
  - ♣ L'évaluation, par rapport au Guide modèle et aux directives en matière de gouvernance d'entreprise de l'IFAC, fournira une meilleure compréhension du système de gouvernance de l'organisme comptable professionnel, des processus de fonctionnement de son Conseil, ainsi que de la répartition des responsabilités dans le Conseil, entre les dirigeants, les différents comités et entre les autres organes de l'organisme comptable professionnel. Cette évaluation servira ainsi de base pour rationaliser davantage le cadre de gouvernance de l'organisme comptable. Les résultats de l'évaluation peuvent également être utilisés pour la préparation d'un manuel de gouvernance et de termes de référence pour les différents organes de l'organisme comptable professionnel, ainsi que pour la préparation d'une déclaration sur la gouvernance dans le rapport annuel de l'organisme.

Il y a lieu de se référer à la page 4 de la section « outils et documents ressources » pour accéder au Guide modèle, aux directives internationales des bonnes pratiques relatives à l'évaluation et à l'amélioration de la gouvernance dans les organisations, ainsi qu'aux outils d'évaluation connexes.



## COMITES

73. Une structure efficace des comités engendre un bon jugement collectif, assure la continuité de pensée et contribue au partage de l'ensemble des connaissances et expériences des membres. Les comités permettent aux membres de participer directement dans les activités de leur organisme comptable professionnel et d'offrir des possibilités de formation aux futurs dirigeants de la profession.

74. Les comités sont particulièrement importants pour l'organisation comptable professionnelle et devraient être formés de manière à s'assurer que les points de vue des membres concernés, et même des non-membres souvent, soient suffisamment pris en compte. Dans les organisations de petite taille, les comités soutenus par des volontaires pourraient accomplir des tâches qui, dans une grande organisation, seraient déléguées au personnel. Une bonne structure de comité aide aussi l'organisation à rester au courant de l'environnement au sein duquel les professionnels comptables opèrent.

75. Les deux principaux inconvénients des comités se présentent comme suit :

- Les travaux des comités nécessitent plus de temps que le travail d'une personne sur un projet donné.
- Les coûts des travaux des comités sont plus élevés que le coût du travail d'une personne sur un projet donné.

Les réunions doivent être programmées et tenues, des déplacements peuvent être nécessaires, des documents doivent être préparés à la fois avant et après les réunions et on doit consacrer le temps nécessaire pour écouter les points de vue et parvenir à un consensus. Ce sont des constats réels afférents au fonctionnement des comités opérant au sein d'un organisme comptable professionnel. Cependant, ces réalités peuvent devenir encore plus négatives lorsque les comités comprennent un nombre de membres plus élevé que nécessaire, ou bien lorsqu'ils comprennent des membres qui s'absentent souvent, ne se préparent pas convenablement aux réunions, ne participent pas aux discussions et adoptent généralement une attitude intransigeante quand il s'agit d'aboutir à un consensus. Le directeur exécutif et les dirigeants volontaires de l'organisme devraient indiquer clairement aux membres potentiels du comité que le fait de travailler dans les comités est un privilège (non un droit) et que la participation active et constructive est souvent nécessaire, aussi bien d'une réunion à une autre que lors des réunions elles-mêmes. Cela peut être facilité par l'adoption d'un code de conduite pour les membres du Conseil et ceux des comités.

76. Les comités permanents sont les comités du Conseil, généralement nommés par ce dernier, et chargés de tracer la politique pour l'organisme dans leur domaine de compétence. Dans les premières années de la création d'un organisme comptable professionnel, il est souvent requis que ces comités obtiennent l'approbation, par le Conseil, de la politique qu'ils préconisent jusqu'à ce qu'on aboutisse à un consensus suffisamment large sur l'orientation de l'organisation. Dans le cas où les comités permanents jouissent d'une autonomie complète, il est habituellement prudent d'informer le Conseil des faits nouveaux importants. Enfin, une définition simple de la délégation de pouvoir, en faveur des comités en question, peut être élaborée, précisant clairement l'autorité du Conseil et celle des comités.

77. Au début, il est probable qu'un nombre limité de comités permanents, traitant les domaines suivants, sera suffisant :

- ♣ Administration et membres – Ce comité est chargé d'établir les conditions requises pour l'admission à l'organisme en tant que membre, ainsi que celles relatives à la radiation, et de définir les services qui seraient fournis aux membres. Ce comité devrait également gérer les cotisations des membres et les questions financières.
- ♣ Enseignement, Formation et Certification – Ce comité est chargé d'établir les normes d'enseignement et de formation des membres, de développer un programme d'agrément et de superviser le processus d'examen/évaluation, le cas échéant. Lorsque l'organisme comptable enseigne, forme et fait passer des examens à ses propres étudiants (futurs membres en cours de formation), un jury ou comité d'examen distinct devrait être constitué.
- ♣ Technique – Ce comité est chargé de formuler les politiques concernant l'élaboration des normes techniques, professionnelles et déontologiques, y compris les normes de comptabilité et les normes d'audit. Ce (s) comité (s) doit adopter comme objectif la convergence avec les normes internationales comptables, d'audit et de déontologie, et œuvrer en vue de l'adoption et de l'application de ces normes.
- ♣ Enquêtes et discipline – Ce comité est chargé de mener des enquêtes sur les activités des membres et de s'assurer du respect du code de déontologie, des normes professionnelles, ainsi que des lois, règlements et autres prises de position de l'organisme. Dans un souci de transparence, ainsi que pour gagner la confiance du public dans le processus disciplinaire, un organisme professionnel qui veut bien s'acquitter de ses responsabilités devrait envisager de nommer un avocat ainsi qu'un ou plusieurs membres publics pour faire partie de son comité de discipline.

78. Pour un organisme ayant des membres travaillant dans les secteurs public, privé et tertiaire, la création de certains comités peut présenter des difficultés particulières. Le Comité technique, par exemple, devrait avoir une expertise dans un large éventail de domaines économiques. Un seul comité ayant cette diversité d'expertise devrait comporter un trop grand nombre de membres, ce qui pourrait l'empêcher de fonctionner efficacement.

En outre, lorsque le comité examine des questions spécifiques à un secteur ou à un sous-secteur, qui n'a d'intérêt que pour un sous-ensemble de ses membres, cela pourrait engendrer une certaine frustration pour les autres membres, qui pourraient avoir l'impression de perdre leur temps et/ou de n'avoir rien à ajouter à la discussion. Une manière de résoudre ce problème passe par la création de sous-comités qui auraient à traiter les affaires de chaque secteur ou sous-secteur. Ceux-ci sont susceptibles d'assurer plutôt un rôle de coordination et de planification qu'un rôle technique. L'utilisation des sous-comités augmente le nombre de comités en place et, par conséquent, le coût du soutien et des services qui leur sont rendus.

Dans tous les cas, il sera nécessaire de définir soigneusement les rôles et les responsabilités du personnel clé chargés des comités pour assurer leur succès. Pour plus d'informations sur les rôles et les responsabilités du comité, il y a lieu de se référer à l'annexe 3.

79. Les connaissances techniques et les compétences des volontaires pourraient également être utilisées par le biais de groupes de travail ou d'équipes spéciales. Ces groupes devraient être non permanents et axés sur certaines tâches. Le besoin de recourir à ces groupes devrait être régulièrement réexaminé étant donné qu'ils sont formés par les comités permanents pour qu'ils leur fournissent des avis techniques sur des questions spécifiques et occasionnelles. Ces groupes de travail pourraient couvrir des domaines spécialisés, ainsi que des projets tels que :

- ♣ Nouvelles normes ou directives comptables.
  - ♣ Nouvelles normes d'audit ou prises de position.
  - ♣ Gestion financière.
  - ♣ Révisions des exigences de déontologie.
  - ♣ Examens (normes, méthodologie et critères d'évaluation).
  - ♣ Elaboration et réexamen de syllabus/qualification.
80. Il pourrait y avoir aussi des groupes de travail qui contribuent au développement de l'organisation. En voici quelques exemples :
- ♣ Relations avec les administrations gouvernementales.
  - ♣ Services offerts aux membres.
  - ♣ Formation professionnelle continue.
  - ♣ Marketing et communications.
81. Les comités composés de volontaires peuvent apporter une valeur ajoutée aux organismes comptables professionnels. Néanmoins, l'apport d'un soutien approprié aux comités et aux groupes de travail pourrait entraîner l'utilisation d'une grande partie des ressources de l'administration de l'organisme. Il est donc important de réduire les formalités au minimum, de limiter le nombre de comités et de groupes de travail, ainsi que de veiller à ce qu'ils se focalisent sur des actions et des réalisations qui permettraient d'atteindre les objectifs de l'organisation.
82. Au fur et à mesure que l'organisation se développe et que les groupes de travail acquièrent plus d'expérience, il peut être approprié de faire bénéficier certains groupes des statuts permanents. Cependant, cela doit être fait soigneusement, car l'existence d'un grand nombre de comités peut engendrer une dispersion excessive des ressources et un ralentissement du processus de prise de décision. Au fil du temps, le Conseil peut constituer d'autres comités afin d'accomplir des tâches spécifiques, notamment :
- ♣ Le comité d'audit – il concourt à assurer le maintien de registres comptables adéquats, ainsi qu'à maintenir et développer un système de contrôle interne efficace.
  - ♣ Le comité des nominations – il recherche et recommande des personnes pour servir au sein des divers comités de l'organisme.
  - ♣ Le comité des rémunérations – il donne des recommandations sur les coûts et sur les rémunérations du personnel cadre de l'organisme.
  - ♣ Comité de l'assurance qualité – il supervise le système d'examen de l'assurance qualité mis en place par l'organisme comptable professionnel.

83. Bien qu'elle soit difficile à réaliser dans une organisation ayant un nombre réduit de membres, la participation d'un membre à plus d'un seul comité devrait, néanmoins, être découragée. Cela est dû au volume de temps qu'un seul comité peut exiger, ainsi qu'au fait que l'implication d'un grand nombre de membres construit l'attachement envers l'organisation. Pour les mêmes raisons, il est important d'adopter des limites raisonnables au nombre d'années qu'un volontaire peut passer au sein d'un même comité.

#### PLANIFICATION DES TRAVAUX DU COMITE

84. La réussite d'un comité nécessite une bonne gestion ; cela inclut la planification, l'organisation, la mise en œuvre et l'évaluation. Les objectifs du comité devraient être réétudiés, ses programmes et activités doivent être surveillés régulièrement, et ce, afin de s'assurer que le comité est en train de répondre aux besoins des membres de l'organisation. Une évaluation de l'utilité permanente d'un comité devrait être incluse dans cet examen.
85. L'objectif de chaque comité doit être décrit clairement pour qu'il puisse être compris de tous et réduire, par conséquent, la possibilité de double emploi ou de cumul de charges entre les comités. Une fois l'objectif défini, il doit ensuite être traduit dans un plan d'action spécifique annuel incluant un calendrier pour le début et la fin des activités. Le plan d'action pourrait requérir une variété d'activités, y compris l'élaboration de normes professionnelles, la publication de livres, articles et rapports, ainsi que le parrainage de conférences et de séminaires. A ce moment-là, tous les programmes existants devraient être évalués quant à la pertinence de l'objectif et l'efficacité de l'activité. Les programmes qui ne réussissent pas doivent être soit révisés, soit éliminés.
86. Le comité et le personnel de l'organisme devraient revoir, chaque année, les objectifs du comité, obtenir l'approbation requise pour tout changement jugé nécessaire et élaborer un plan pour la réalisation des programmes et des activités appropriés pour l'année suivante.
87. Une fois que les programmes et les activités de l'année suivante sont arrêtés par le comité, la taille et la structure du comité (par exemple, les sous-comités, les groupes de travail ou les équipes spéciales) devraient être évalués pour s'assurer que les activités puissent être effectuées de manière efficace. Les projets pourraient nécessiter la participation de tous les comités, sous-comités, équipes spéciales ou membres du comité, ainsi que le personnel de soutien approprié. Pour les projets nécessitant des travaux de sous-groupes ou de volontaires, un effort particulier devrait être fourni pour sélectionner les personnes ayant une capacité et un intérêt reconnus dans le domaine en question. Dans certains cas, cela peut se traduire par le recours à des personnes extérieures au comité. L'attribution des tâches relatives à chaque projet, au comité et au personnel de l'organisme, doit être communiquée clairement.

#### PRESENTATION DE RAPPORTS AU CONSEIL

88. Tous les comités doivent soumettre régulièrement des rapports officiels sur leurs activités au Conseil et une fois par an aux membres de l'organisme.

# **ANNEXE 3 :**

## **ROLES ET RESPONSABILITES DU PERSONNEL DU COMITE**

Les rôles et les responsabilités assumés par le président, les membres et le personnel du comité, ainsi que la diligence avec laquelle toutes ces personnes exercent leurs fonctions, sont les principaux facteurs de réussite d'un comité.

## MANDAT DU COMITÉ

Il est important de définir le mandat officiel pour chaque conseil ou comité permanent, établi par l'organisme comptable professionnel, afin d'identifier clairement les rôles et les responsabilités de chaque groupe, de définir quel est le groupe qui a le pouvoir d'entreprendre certaines tâches et de préciser, enfin, quelles sont les tâches ou les décisions qui doivent être approuvées par les autres organes de l'organisme.

Le mandat doit définir le but et les objectifs du Comité ainsi que ses responsabilités, les membres probables du groupe, ainsi que les procédures formelles des réunions (y compris les règles de conduite de ces réunions, les procès-verbaux, les quorums et la fréquence desdites réunions), les exigences en matière de reporting, les procédures à respecter, ainsi que toute autre question connexe.

Deux exemples de mandat des comités sont inclus dans le présent document. Il y a lieu de se référer à l'annexe 5 pour un exemple de mandat du Comité d'enseignement, et à l'annexe 4 pour un exemple de mandat d'un Comité de déontologie.

## PRESIDENCE DES COMITES

Un comité efficace a besoin d'un président bien organisé qui en accepte la responsabilité, favorise la créativité du groupe et le fait progresser. Une grande partie de la tâche du président consiste à gérer les relations humaines et à agir en tant que conseiller afin de stimuler la dynamique de groupe lors des réunions du comité ; cependant, il y a aussi une certaine masse de travail qui doit être accomplie entre les réunions, avec ou sans l'aide du personnel. La gestion harmonieuse et les initiatives créatives de tout comité reflètent souvent la compétence et les efforts déployés par son président.

### **Les responsabilités du président couvrent les cinq grands domaines suivants :**

- (a) Planification – Consultation du personnel de l'organisme et des membres des comités, selon les besoins, pour de la planification du programme de travail annuel du comité.
- (b) Conduite des réunions – stimuler la réflexion du groupe, encourager et canaliser la discussion, apprécier les idées et les suggestions exprimées, synthétiser les suggestions constructives, chercher à aboutir à des décisions, éviter les situations dans lesquelles une ou deux personnes dominent le débat et, enfin, maintenir la réunion concentrée sur son objectif afin de le réaliser dans des délais raisonnables.
- (c) Conservation des dossiers et des informations – Il y a lieu de s'assurer que les procès-verbaux précis des réunions, ou des points saillants le cas échéant, sont bien conservés, que les rapports nécessaires sont préparés, qu'un registre retraçant les travaux du comité est conservé et, enfin, que l'on est tenu au courant en permanence de l'avancement des travaux du comité.

- d) Fomentation d'actions – recommander les membres appropriés pour être nommés à la commission et les motiver à participer de façon active et productive aux activités du comité.
- e) Evaluation des résultats – examiner et évaluer en permanence le programme du comité, les progrès réalisés au niveau des activités, ainsi que les contributions des membres aux travaux du comité.

Il y a lieu de procéder à un examen soigneux des personnes ayant un potentiel de leadership, de connaissances, d'aptitudes et d'accomplissement avant qu'elles n'accèdent au poste de président (e) du comité. La liste de contrôle suivante sera de nature à faciliter le choix du président :

1. La capacité de communiquer est probablement la qualité la plus importante que doit avoir un président (une communication efficace est un élément principal, non seulement au sein du comité, mais aussi avec les personnes et les groupes en dehors du comité).
2. Les connaissances relatives au domaine d'étude du comité.
3. L'historique des participations actives et des initiatives du candidat au sein du comité, de l'organisation, ou dans d'autres groupes professionnels.
4. Le prestige du candidat au sein de la profession et le degré de son respect par les professionnels (ses opinions personnelles devraient susciter le respect des autres membres, ainsi que des personnes qui seraient appelées à se conformer aux résolutions du comité).
5. La disponibilité des ressources et du temps nécessaires pour assumer les responsabilités.
6. La capacité de créer une atmosphère propice à un travail productif du comité.
7. La capacité à retenir l'attention et d'inspirer les professionnels pairs.
8. La volonté d'écouter, d'avoir un esprit ouvert et d'encourager la libre expression des idées, des opinions et des recommandations des membres du comité.
9. La capacité de diriger sans domination.
10. La compréhension des relations au sein du comité, ainsi que les relations dudit comité avec d'autres comités.
11. La bonne compréhension et la reconnaissance de la position et du rôle du personnel et du besoin d'une étroite relation de travail.
12. La capacité de penser et d'agir en termes d'objectifs et de buts généraux de l'organisation.

## Conseils pour être un bon président d'un comité

Un bon président doit être bien préparé et bien organisé. Voici quelques conseils pour être un bon président d'un comité :

### AVANT LA PREMIERE REUNION

---

<b>Contacter le précédent président du comité</b>	Revoir les dossiers transférés par le président précédent. Discuter les objectifs, les activités, les problèmes et les projets reportés.
<b>Esquisser un itinéraire</b>	L'itinéraire devrait montrer où vous voulez arriver et comment y parvenir. Il devrait inclure un calendrier, la structure du comité et un programme provisoire des réunions du comité. Il y a lieu, par ailleurs, de planifier et d'annoncer un programme des réunions à des dates rapprochées et d'organiser des réunions qui seraient utiles et productives.
<b>Etablir un ordre du jour</b>	Le but d'un ordre du jour est de gagner du temps et garder la réunion sur la bonne voie. Ne pas permettre des digressions sans raison à l'ordre du jour. L'ordre du jour devrait comprendre des plans d'action nécessaires et si possible la fixation de la durée de la réunion.
<b>Veiller à ce que les convocations, les formulaires de réponse et les ordres du jour soient envoyés en temps opportun</b>	Il est important que les membres du comité soient préparés pour les réunions. Il est utile de distribuer l'ordre du jour avec des documents de références appropriés avant la réunion afin d'accorder aux participants le temps nécessaire pour préparer convenablement la réunion et la rendre ainsi plus efficace. Enfin, il y a lieu de demander aux participants d'informer au préalable le président, ou bien le personnel du comité, au cas où ils sont dans l'impossibilité d'assister aux réunions.
<b>Utiliser la conférence téléphonique ou la vidéoconférence</b>	En planifiant les réunions, il y a lieu d'envisager l'utilisation des conférences téléphoniques au lieu des réunions directes. Cela peut permettre de réduire les coûts et d'éliminer les déplacements inutiles. Lors de l'utilisation des conférences téléphoniques, il faudrait limiter l'ordre du jour à un nombre de sujets bien ciblés et de s'assurer que tous les documents sont parvenus aux participants afin de leur fournir suffisamment de temps pour les examiner et pour se préparer à la réunion.

---

---

### REUNIONS DU COMITE

---



---

<b>Suivre l'ordre du jour</b>	Démarrer toujours la réunion à l'heure et ne pas dévier de l'ordre du jour défini. Les participants s'attendent normalement à couvrir tous les éléments inclus dans l'ordre du jour. Énoncer le(s) objectif(s) de la réunion.
<b>Autoriser les présentations</b>	Aider les participants à commencer à travailler en tant que groupe — à se présenter afin de permettre à tout le monde de se connaître mutuellement. Donner la (les) raison(s) de la présence des débutants et des invités. Informer le comité sur les activités et les projets précédents qui doivent encore être menés à terme.
<b>Veiller à ce que les procès-verbaux de la réunion soient consignés</b>	Le personnel de support est chargé de consigner les procès-verbaux ou les points saillants, le cas échéant. Si le personnel de support n'est pas présent, le président doit sélectionner une autre personne pour consigner les procès-verbaux ou les points saillants, le cas échéant. Les procès-verbaux ou les points saillants devraient refléter les actions et les motions n'incluant que les informations générales pertinentes.
<b>Encourager la participation aux débats</b>	Promouvoir l'implication de tous les participants et solliciter les idées de tout le monde. Encourager l'implication et la participation au moyen d'une attitude positive, optimiste et déterminée « nous pouvons y arriver ». Si un membre est réticent à parler, il faut lui demander son avis ou lui donner une affectation. Il y a lieu de s'adresser plutôt au groupe et non pas aux participants individuellement. Encourager tout le monde à exprimer des opinions constructives et remercier les participants pour leur contribution.
<b>Maintenir le contrôle</b>	Tous les points de vue devraient être présentés, mais il y a lieu de veiller à ne pas permettre à un individu de dominer les autres. Si certains participants s'écartent du sujet, il y aurait lieu de rappeler les principaux points à traiter afin d'arriver à un consensus. Bien que le désaccord puisse accroître l'intérêt de la réunion, le président doit toujours en garder la maîtrise.
<b>Rester neutre</b>	Ne pas discuter avec la personne qui a pris la parole. Si vous avez un commentaire, demandez la parole en tant que participant. Vous pouvez poser des questions si vous n'êtes pas d'accord, mais n'oubliez pas que le président doit être neutre. La règle est de ne pas "exprimer des opinions" à moins que cela ne soit nécessaire.
<hr/> <b>REUNION DU COMITE</b>	
<b>Tirer des conclusions</b>	Essayer d'établir une conclusion pour chaque point de l'ordre du jour. Amener le groupe à un consensus d'opinion ou bien noter le point qui nécessite une étude plus approfondie.
<b>Déléguer la responsabilité</b>	Demander qu'un membre du comité, un sous-comité, ou bien un groupe de travail étudie des questions difficiles ou complexes et planifier l'établissement d'un rapport à soumettre à l'ensemble du comité. Assurez-vous que le groupe connaît quelles sont les tâches qui devraient être accomplies et quel est le délai alloué pour ces tâches. Assurez-vous aussi de les poursuivre jusqu'au bout pour voir si ces responsabilités sont assumées. Les membres du comité

---

---

	seront découragés si le président tente de faire tout seul la totalité du travail.
<b>Approuver le calendrier d'action et de communication des rapports</b>	Cela devrait être inclus dans les points saillants des réunions qui sont consignés.
<b>Terminer la réunion avec une note positive</b>	Vérifier si les membres considèrent que les sujets particuliers ont été convenablement couverts. Souligner les réalisations faites par le groupe lors de la réunion. Rappeler aux membres la date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.
<b>APRES LA REUNION</b>	
<b>Assurer un suivi</b>	Coordonner avec le personnel du comité pour vérifier que les procès-verbaux ou les points saillants, le cas échéant, sont envoyés aux membres du comité. Rappeler les objectifs et les missions affectées. Demander des rapports d'avancement. Notifier les actions aux membres et aux autres parties prenantes.
<b>Remercier les participants clés</b>	Si les membres ont fait un travail remarquable, pourquoi ne pas les remercier par une simple lettre ? Les membres aiment savoir qu'ils sont appréciés. En outre, ils seraient plus aptes à faire un bon travail quand ils sont appelés à travailler sur d'autres projets.
<b>Ne pas oublier, chaque fois, de « relancer l'enthousiasme »</b>	Gardez à l'esprit que ce que vous faites est important. Votre comité a des objectifs louables et ses membres seront le reflet de votre attitude et de votre enthousiasme.

---

## MEMBRES DU COMITE

La sélection des personnes destinées à être membres du comité aurait un impact direct sur le succès du comité. Il faut donc être rigoureux dans le choix des membres du comité qui devraient être bien informés des sujets à traiter et avoir la disponibilité nécessaire pour pouvoir s'acquitter des responsabilités qui leurs seraient confiées. Lors de la recommandation de nouveaux membres, il est également important de veiller à ce que le comité soit représentatif en tenant compte, par exemple, de facteurs tels que la taille des cabinets représentés, les zones géographiques, les secteurs d'activités, ainsi que la provenance des membres (industrie, éducation et administrations gouvernementales).

Bien que les fonctions des personnes siégeant dans les comités puissent varier, il existe certaines responsabilités fondamentales qui devraient être assumées par chaque membre du comité. Pour être un membre modèle d'un comité, il y a lieu de suivre les conseils présentés à la fin de cette annexe.

### **Conseils pour être un membre adroit du comité**

Bien que les fonctions des personnes siégeant dans les comités puissent varier, il existe certaines responsabilités fondamentales qui devraient être assumées par chaque membre du comité :

- ♣ Revoir l'ordre du jour et la documentation s'y rapportant avant la réunion.
- ♣ Etre actif au cours des discussions.
- ♣ Partager des informations avec le groupe à partir d'une expérience ayant un lien direct avec le sujet ou le problème en cours de discussions.
- ♣ Comprendre et respecter les autres idées ou les points de vue opposés.
- ♣ Résoudre les problèmes de façon objective et impersonnelle.
- ♣ Se concentrer sur le sujet en cours de discussion.
- ♣ Demander à clarifier les points ou les problèmes mal compris.
- ♣ Reconnaître rapidement toutes les communications impliquant un travail sur un projet du comité.
- ♣ Accepter les fonctions qui lui ont été assignées et les mener à terme.
- ♣ Faire la connaissance du Président et des autres membres.
- ♣ Définir sa disponibilité pour les dates des réunions du comité et en informer le personnel le plus tôt possible.
- ♣ S'assurer que sa propre organisation ou ses supérieurs sont au courant de ses engagements pour les réunions et pour les tâches assignées.

## PERSONNEL

Le personnel devrait aider le comité lors de chaque réunion, sans ménager aucun effort, en effectuant des recherches et en fournissant des informations de base, des options et des recommandations.

Cela comprend la mise à disposition de la documentation de référence appropriée pour chaque réunion; l'identification des éléments du problème à traiter; l'identification des questions auxquelles il faut répondre, la participation à la discussion; l'alerte du comité lorsqu'il s'écarte des règles de l'organisation ou lorsqu'il outrepassé son autorité; et enfin, le personnel est appelé à accepter n'importe quelle décision finale du comité sauf si elle est tellement importante qu'elle exige qu'une autorité supérieure soit consultée.

Le personnel est chargé de préparer l'ordre du jour et de rédiger les projets de procès-verbaux ou de points saillants, le cas échéant, de chaque réunion et de les soumettre à la révision et à l'approbation du président du comité. Le personnel est chargé de coordonner les activités du comité et de partager les informations avec d'autres comités et leur personnel, le cas échéant. Le personnel peut également être appelé à aider le comité à définir des objectifs, à se concentrer sur les grandes questions, à créer de nouveaux programmes, à rédiger des rapports, ainsi que pour organiser et mettre en œuvre les activités approuvées par le comité. Le personnel devrait aussi rapporter les progrès accomplis en vue d'aboutir à la réalisation des objectifs du Comité.

Le personnel devrait jouer un rôle actif et pourrait encourager le comité à aller vers un objectif souhaité, mais sans le commander. Le personnel devrait indiquer clairement ce qu'il croit être la bonne solution, mais les décisions contraires devraient être acceptées de bonne grâce. Les membres ne doivent pas s'opposer à la forte présence de personnel si le personnel est compétent et objectif.

## ORIENTATION DU NOUVEAU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU COMITÉ

Une fois qu'un comité a été formé, les présidents successifs seraient généralement choisis parmi les membres actifs du comité et qui auraient une bonne connaissance des opérations et des projets actuels du comité. Le processus de choix du président doit être clair. Néanmoins, le président va devoir assumer de nouvelles et différentes responsabilités et devrait traiter avec de nouveaux membres. L'orientation des nouveaux présidents et membres des comités est une responsabilité importante. Elle peut être effectuée par le personnel affecté au comité, par le directeur général, et/ou par le président prédécesseur et successeur, selon les circonstances. Les points suivants devraient être abordés au cours de cette orientation :

- ♣ L'historique du comité et son programme de travail actuel, ses objectifs et leur rapport avec l'organisation.
- ♣ Les limites de l'activité et de l'autorité du comité.
- ♣ Le rôle et les responsabilités du président du comité, des membres et du personnel.
- ♣ Les règles de fonctionnement, telles que celles qui traitent les questions de quorum, les procédures de vote, les lieux des réunions, etc.
- ♣ Une liste actuelle des membres des comités et de la documentation complète décrivant les activités présentes et passées du comité (cela inclurait des copies des procès-verbaux).
- ♣ Une liste actuelle des membres des comités et de la documentation complète (y compris des copies des procès-verbaux des réunions précédents), décrivant les activités présentes et passées du comité.
- ♣ Le personnel et les autres formes d'assistance disponibles.
- ♣ Les dates des réunions planifiées.

## STRUCTURE DE DIRECTION

### DIRECTEUR EXECUTIF

89. La viabilité de toute organisation dépend de la qualité de la gestion de ses opérations. Dès que les ressources le permettent, le Conseil devrait nommer une personne à plein temps qui serait responsable de la gestion quotidienne de l'organisation. Le titre du poste peut varier entre les différents organismes professionnels, ce guide utilise le terme directeur exécutif (CEO).
90. Le directeur exécutif (CEO) joue un rôle de direction pour l'organisme comptable professionnel, dirigeant la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation définis par le président et le Conseil ; il est responsable de la conduite des affaires quotidiennes de l'organisme.
91. Le directeur exécutif est un partenaire stratégique du Conseil. Le directeur exécutif devrait assister à toutes les réunions du Conseil et établir des rapports sur la mise en œuvre des questions politiques et stratégiques, sur les activités et les performances réalisées par rapport aux objectifs stratégiques, incluant les performances financières par rapport au budget. Le directeur exécutif travaille en étroite collaboration avec le Président pour présenter au Conseil des recommandations éclairées et solides quant aux actions à entreprendre.
92. Bien que le Président soit le principal responsable de la représentation de l'organisme professionnel et de la présentation de sa mission et de son rôle aux membres et au grand public, le directeur exécutif pourrait soutenir le président et le représenter dans ce rôle, en cas de besoin.
93. Le directeur exécutif est responsable du recrutement du personnel, de la gestion des performances, et en fin de compte, de s'assurer que les politiques approuvées par le Conseil et ses comités sont menées de manière efficace et efficiente. Le directeur exécutif est un responsable modèle pour le personnel de l'organisme professionnel, vu qu'il/elle occupe une place centrale dans l'organisme et le que personnel reçoit directement des instructions de lui/elle. Il/elle exprime la vision de l'organisme professionnel à l'attention du personnel afin de les stimuler pour ce qu'ils font.
94. Le choix de la personne convenable est essentiel pour la réussite de l'organisation. Le directeur exécutif devra :

---

Etre un gestionnaire expérimenté

---

Etre capable d'apporter de nouvelles idées et de planifier d'une manière stratégique

---

Etre créatif, énergique et désireux de développer l'organisation

---

Etre un excellent communicateur

---

Avoir une bonne compréhension des questions financières

---

Etre sociable et capable d'établir et de constituer des contacts importants avec le monde des affaires, les administrations gouvernementales, les organismes d'éducation, les organismes de bienfaisance et avec les organisations non gouvernementales « ONG »

---

95. Le rôle du directeur exécutif, en collaboration avec le Conseil et avec d'autres volontaires, consiste à :
- ♣ Elaborer une stratégie détaillée à long terme et un plan de travail prévoyant des dates cibles précises.
  - ♣ Développer et diriger le personnel et coopérer avec les différentes structures des comités pour mener à bien les activités.
  - ♣ Fournir des conseils et des avis au président, aux membres du Conseil et aux autres volontaires.
  - ♣ Etablir et entretenir des relations efficaces avec les administrations gouvernementales, le monde des affaires et professionnels, les institutions d'enseignement et avec les donateurs/organismes de financement.
  - ♣ Veiller à ce que les procédures d'octroi de licences pour l'exercice de la profession et les procédures disciplinaires se déroulent d'une manière impartiale et efficace, conformément aux statuts ou aux règlements de l'organisme professionnel.
  - ♣ Veiller à ce que le Conseil, les membres et les autres personnes concernées soient tenus informées par les développements touchant la profession comptable à l'échelle internationale, régionale et nationale, y compris les activités de l'IFAC et ceux de la Fondation du Comité International de Normalisation Comptable.
  - ♣ Gérer les ressources et le personnel de l'organisation conformément aux budgets et aux politiques approuvés par le Conseil.
  - ♣ Adresser des rapports au Président et au Conseil sur les progrès effectués en matière de réalisation des objectifs de l'organisation.
96. La gestion d'un organisme comptable professionnel nécessite un directeur exécutif très compétent et engagé. De telles personnes sont généralement très recherchées et une jeune organisation peut ne pas être en mesure d'attirer une telle personne parce qu'elle ne peut pas lui offrir une rémunération ou des statuts conséquents. S'il n'est pas possible d'attirer une personne ayant une expérience suffisante au niveau local, il peut être possible d'obtenir les services d'un administrateur expérimenté issu d'un organisme membre existant pour une période donnée à plein temps, ou à temps partiel, afin de former le personnel local.

## PERSONNEL DE SOUTIEN

97. Le directeur exécutif devrait affecter le personnel technique et de soutien aux différentes tâches dans l'organisme professionnel, dans la limite des financements disponibles. Les descriptions de poste devraient être élaborées pour chaque membre du personnel.
98. Comme point de départ, et afin de permettre au Directeur Exécutif d'accomplir efficacement sa mission, il est fortement recommandé d'engager une personne chargée de fournir un appui administratif et de secrétariat, et d'aider le directeur exécutif dans la formation et la supervision du nouveau personnel au fur et à mesure que l'organisation acquiert plus de maturité. Il s'agit là de responsabilités importantes et il est nécessaire que la personne nommée ait les qualités suivantes :
- ♣ Etre flexible, avoir le sens de l'adaptation et être capable de travailler sans supervision directe.
  - ♣ Avoir des compétences en matière de relations organisationnelles et humaines.
  - ♣ Etre capable de mettre en place des procédures administratives et de services utilisant une technologie informatique de pointe et des équipements de communication modernes.
  - ♣ Etre capable de répondre à un large éventail de questions.
  - ♣ Projeter une image professionnelle aux invités et aux membres.

## FINANCEMENT DE L'ORGANISME

### FINANCEMENT

99. Pour une bonne gouvernance, il est nécessaire de préparer et présenter au Conseil, en temps opportun, les comptes de gestion annuels et périodiques, ainsi que d'élaborer un plan stratégique, des budgets et des plans d'affaires à court et à long terme. Les membres ont le droit d'être informés de ces développements au moyen du rapport annuel et lors de l'assemblée générale annuelle.
100. Un petit effectif de membres risquerait presque toujours de restreindre sévèrement les ressources disponibles pour l'organisme comptable professionnel. Dans de tels cas, il faudrait sérieusement envisager de développer des liens avec d'autres organismes dans le but de partager certaines activités, telles que la formation professionnelle continue, les services rendus aux membres et les examens. Ces activités peuvent également représenter des sources de revenus. D'autres sources de revenus devraient également être explorées, telles que :
- ♣ Les subventions publiques.
  - ♣ Les parrainages d'initiatives spécifiques.
  - ♣ Les dons.
  - ♣ Les aides d'agences étrangères.

- ♣ Les financements provenant d'organismes de bienfaisance.
  - ♣ Les revenus provenant des espaces publicitaires.
  - ♣ Les financements provenant des cabinets.
101. Les agences donatrices, telles que la Banque Mondiale, pourraient financer des projets visant à renforcer le cadre institutionnel dans un pays ayant des organismes professionnels et des agences de réglementation. Lorsqu'on travaille avec des bailleurs de fonds, il existe parfois un besoin potentiel d'assistance technique qui peut être fournie par les organismes membres plus développés de l'IFAC . Voir la page 97, relative aux outils et documents ressources à utiliser, et le document de l'IAESB concernant « *Projets d'assistance relatifs à la formation et au développement dans le domaine de la comptabilité, IFAC 2000* ».
102. Bien qu'un financement d'amorçage, provenant de sources externes, puisse être nécessaire durant les premières années, l'organisation devrait générer, plus tard, des revenus suffisants pour couvrir ses charges de fonctionnement et pour procéder à des investissements pour son développement. Les membres d'une nouvelle organisation comptable devraient s'engager à fournir un certain niveau de financement à chaque stade de son développement, de sorte qu'il ne risque à aucun moment de dépendre d'un soutien financier extérieur. Une dépendance excessive pour le soutien extérieur crée une situation de dépendance qui peut affecter la nature et l'étendue des activités de l'organisation, et elle n'est pas dans l'intérêt à long terme de ses membres.
103. Les fonds provenant de membres et des étudiants (futurs membres en cours de formation) doivent découler de deux sources : Soit au titre des cotisations, pour le paiement des droits et privilèges rattachés aux membres (par exemple, les frais d'admission et les cotisations de licence), soit comme contrepartie de services rendus tels que les cours, les examens, l'inscription, le matériel pédagogique, les activités de formation continue et les frais de participation à des événements promotionnels.
104. Les organismes comptables professionnels doivent tenir compte de plusieurs facteurs pour la détermination des cotisations annuelles, tels que le nombre des membres, la possibilité pour les membres de payer les cotisations, le niveau du PIB national, ainsi que les activités ou les services proposés aux membres que l'organisation envisage de réaliser au cours de l'année. Les organisations comptables professionnelles auraient également besoin d'examiner attentivement les différentes catégories des membres et de se focaliser sur les possibles avantages procurés à chaque catégorie de membres de manière à veiller à ce que l'organisation réponde de la meilleure façon à leurs besoins. Lorsque les organismes comptables professionnels se développent et prennent de l'importance, ils devraient revoir périodiquement la structure des cotisations afin de s'assurer qu'elle reflète la valeur des services fournis à ses membres.
105. Lorsque l'organisme attire des membres de tous les secteurs de l'économie, il peut être nécessaire d'envisager une structure des frais d'admission qui varie en fonction de chaque secteur, de manière à refléter les différents niveaux généraux des salaires pratiqués. Lorsqu'une telle structure variable des cotisations pour devenir membre est adoptée, il faut veiller à ce que cela ne conduise pas à un ressentiment de la part des membres qui payent les cotisations les plus élevées ou la création (implicitement ou explicitement) d'une structure de membres ayant deux niveaux.



106. Comme cela est indiqué ci-dessus, l'organisation comptable professionnelle pourrait également obtenir des revenus en échange de divers services non couverts par les cotisations annuelles des membres. Cela pourrait inclure, par exemple, les revenus découlant de la facturation des prestations de services suivantes :

- ♣ La facturation, aux membres, des frais de participation à des ateliers ou à des séminaires ;
- ♣ Les règlements des frais de participation aux cours de formation continue fournis sur Internet ;
- ♣ Les remises spécialement négociées et accordées aux membres de l'organisme professionnel (par exemple, les remises sur les honoraires relatifs à des services professionnels ou à des services de protection).

107. En outre, d'autres moyens pourraient être utilisés par l'organisation comptable professionnelle pour augmenter ses revenus ou pour faciliter l'acquisition de certains biens, tels que :

- ♣ Fournir et facturer des stands pour les entreprises qui veulent présenter leurs produits aux membres lors des conférences organisées par l'organisme professionnel ;
- ♣ Utiliser la formule « location-vente » en tant que moyen de financement des acquisitions de matériels d'équipement, tels que le matériel informatique. Ceci permet à l'organisme professionnel d'acquérir lesdits équipements sans devoir déboursier une grosse somme d'argent. En revanche, l'organisme professionnel devrait procéder à des règlements mensuels pour ces acquisitions d'équipements et devenir leur propriétaire après le dernier règlement. Il convient de noter, toutefois, que la location-vente implique souvent un engagement à long terme.

## LOCAUX ET MATERIEL

108. L'organisation aurait besoin d'avoir ses propres locaux indépendants. Un équilibre doit être recherché entre les moyens financiers disponibles de l'organisation et ses statuts en tant qu'organisme professionnel reconnu. L'emplacement des locaux et la facilité d'accès (par exemple, proximité du transport public) seraient importants. Dans le choix des locaux, les organismes professionnels pourraient avoir besoin d'examiner s'ils ont les moyens pour louer ou acheter des locaux de taille suffisante pour abriter les activités relatives à la formation professionnelle continue ou aux autres cours de formation.

Si, au cours des premières années, les moyens financiers ne sont pas disponibles pour permettre de disposer de locaux susceptibles d'héberger ces activités de formation, l'organisme professionnel peut essayer de trouver des arrangements avec des instituts de formation, ou d'autres organisations professionnelles, pour louer ou utiliser leur espace.

109. Les locaux administratifs et leur entretien pourraient nécessiter de faire appel à beaucoup de ressources financières. Il faut faire attention et éviter les baux à long terme qui risquent d'être coûteux si on va devoir les rompre au cas où on aura besoin de plus d'espace. Un petit local avec un contrat de bail à court terme donnera plus de flexibilité à l'organisme. Un espace loué auprès d'une organisation amie peut fournir des services et des infrastructures adéquats sans devoir dépenser des coûts d'installation.

Quelques organisations ont réussi à se joindre à d'autres groupes pour constituer un « bâtiment professionnel » où des économies peuvent être engendrées grâce au partage de coursiers, de services de nettoyage et d'équipements.

110. L'équipement de base –téléphone, fax, ordinateur et imprimante – est essentiel. Lors de l'achat ou de la location du matériel de bureau, le niveau de service offert par le fournisseur doit être pris en considération. Le mobilier de bureau ordinaire, y compris les bureaux, les chaises et les classeurs, devrait être acquis s'il n'est pas fourni dans le cadre d'un contrat de location.

## **MARKETING ET PROMOTION DE LA PROFESSION**

111. Un marketing efficace est essentiel pour le succès à long terme de toute organisation. Un organisme professionnel qui planifie et coordonne soigneusement son activité de marketing dispose d'une chance plus grande d'atteindre ses objectifs stratégiques.
112. L'objectif de marketing initial d'un nouvel organisme professionnel devrait être axé sur la sensibilisation des publics clés ciblés, attirer des étudiants et miser sur des prestations de service efficaces. L'objectif devrait être l'atteinte d'une masse critique. En cas de forte croissance de l'organisme, de nouvelles priorités importantes émergeraient, telles que le renforcement des partenariats et des prestations de service à haute valeur ajoutée offertes aux membres, y compris le soutien de carrière, la formation et le perfectionnement, ainsi que la fourniture de ressources techniques.

## **RECHERCHE ET PLANIFICATION**

113. Pour mettre en œuvre une stratégie de marketing efficace, une organisation devrait d'abord comprendre l'environnement dans lequel elle opère. Les trois éléments clés de l'environnement de marketing sont l'environnement macroéconomique, l'environnement microéconomique et l'environnement interne. Ils se présentent comme suit :
- ♣ L'environnement macroéconomique – Il est constitué de facteurs sociaux, juridiques, économiques, politiques et technologiques.
  - ♣ L'environnement microéconomique – Il est constitué tout d'abord par les membres et les étudiants (futurs membres en cours de formation), les parties prenantes (les dirigeants d'entreprises, les employeurs, les organismes de réglementation, les établissements d'enseignement), les fournisseurs (entités fournissant des cours de formation), ainsi que par les concurrents (nationaux et internationaux).
  - ♣ L'environnement interne – Les finances, les ressources humaines et l'infrastructure.
114. L'étude et l'analyse de chacun de ces domaines assurent ce qui suit :
- L'organisation est consciente des facteurs externes qui pourraient avoir une incidence sur elle ;
  - L'organisation acquiert une connaissance des clients potentiels, des décideurs et des concurrents ;
  - L'organisation connaît pertinemment ses propres points forts ainsi que ses limites.

Les résultats de l'étude permettront d'assurer l'élaboration de plans de marketing réalistes et réalisables et permettraient aussi à l'organisation de prendre des décisions éclairées sur des questions clés du marketing telles que l'image de marque de l'organisation et son avantage concurrentiel, ainsi que la mise au point d'une stratégie en matière de marketing.

## IDENTITE DE MARQUE

115. Une image de marque est un outil puissant pour faire connaître aux étudiants (futurs membres en cours de formation), aux membres, ainsi qu'au monde des affaires en général, les valeurs de l'organisation et sa position sur le marché. L'image de marque est l'expression de la valeur unique de l'organisme qui est présentée à ses clients et aux parties prenantes. Un nouvel organisme comptable professionnel a l'opportunité de constituer son identité de marque dès sa création. Une image de marque cohérente contribue à attirer l'attention et appuie la perception de la qualité et du professionnalisme de l'organisation auprès des tiers. Les composants de l'image de marque de l'organisation qui peuvent être facilement mis en œuvre comprennent :

- ♣ Un nom qui traduit ce que l'organisation fait et ce qu'elle représente.
- ♣ Les valeurs de marque qui correspondent aux objectifs de l'organisation.
- ♣ Un logo éloquent, utilisé régulièrement dans toutes les communications.
- ♣ Une conception et un style graphique cohérents, utilisés dans toute correspondance et publication, ainsi que sur le site web de l'organisme.
- ♣ Le recrutement et la formation des personnes qui correspondent aux valeurs de marque de l'organisation.

## PROTECTION DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

116. La propriété intellectuelle est un atout précieux pour toute organisation qui doit être protégé convenablement. Le nom de l'organisation, y compris son sigle et tout label associé, tel que le titre professionnel ou la qualification, par exemple, «CA» ou «APC», est l'atout fondamental de propriété intellectuelle et il est sans doute le plus important. La réputation de l'organisation pourrait être sérieusement endommagée si une autre organisation ou un autre individu utilise son nom. La protection juridique peut être obtenue par l'enregistrement du nom de l'organisation en tant que marque déposée. Les autres domaines de la propriété intellectuelle qui doivent être protégés pourraient comprendre : les noms de produit et de service, les logos, les qualifications et les noms de domaine. Il est recommandé de demander conseil auprès d'un spécialiste dans le domaine de la protection de la propriété intellectuelle.

## COMMUNICATIONS

117. Les revues et les bulletins d'information représentent un moyen efficace pour communiquer aux membres les dernières nouvelles de l'organisation, ainsi que les questions courantes touchant la profession. Ces publications pourraient également être utilisées comme outils pour promouvoir les services et les produits de l'organisation, tels que les événements et les cours de formation qu'il envisage d'organiser. Les coûts de production et de livraison de ces outils de communication pourraient être réduits s'ils étaient publiés en format électronique ou par la recherche de recettes publicitaires.

118. L'internet est un excellent moyen de communication de l'information favorisant l'interaction avec les clients et les parties prenantes. Il devient de plus en plus le premier moyen de contact pour ceux qui sont à la recherche d'informations complémentaires sur les qualifications et les services offerts par les organismes professionnels.
119. La conception d'un site web devrait accorder une grande importance à la fois à sa structure et à son contenu afin de s'assurer que l'information pertinente pourrait être facilement obtenue par tous les clients et par toutes les parties prenantes potentielles. En outre, il est important de tenir compte de la stratégie future de l'organisation afin que le site puisse répondre aux besoins futurs de l'organisation et de ses clients. Il est recommandé que le site web de base soit construit et publié pour mieux faire connaître l'organisation. Le site pourrait alors être développé davantage si les ressources le permettaient. Les autres questions qui devraient être traitées lors de la première réalisation d'un site Web consistent à :
- ♣ Enregistrer les noms de domaine.
  - ♣ S'assurer que la conception du site est compatible avec l'image de marque de l'organisation.
  - ♣ Elaborer un site web dans la limite des moyens technologiques de l'organisation.
120. Les communications personnalisées (entretiens tête-à-tête,) doivent être utilisées lorsqu'il est impératif qu'un message particulier soit transmis à des membres.

## **PROMOTION**

121. La promotion d'un nouvel organisme professionnel s'étalerait sur différentes étapes et nécessiterait inévitablement une combinaison de techniques de promotion pour s'assurer que les messages sont communiqués de manière efficace aux personnes concernées en temps opportun.
122. Au départ, l'organisation devrait se concentrer à se faire connaître auprès des dirigeants d'entreprises, des autorités de réglementation et des administrations gouvernementales, ainsi qu'auprès des membres potentiels. Les personnes influentes clés devraient être consultées directement à un stade précoce et invitées à apporter leur contribution ou leur commentaire au sujet des propositions. Le fait de gagner leur soutien dès le départ fournirait à l'organisation non seulement un accès à un pool d'experts, mais aiderait aussi à la promotion future de l'organisation auprès des membres potentiels et au grand public.
123. Une campagne de relations publiques planifiée et coordonnée est essentielle pour faire connaître l'existence d'un nouvel organisme professionnel. Des liens avec les principaux groupes de presse nationaux et d'affaires, ainsi qu'avec d'autres groupes de médias, devraient être établis dès le début de sa création. Le soutien public de l'organisation par des personnes influentes de haut niveau serait essentiel pour susciter une large couverture de relations publiques, ainsi que pour assurer une sensibilisation et susciter l'intérêt des membres potentiels et des autres parties prenantes pour le nouvel organisme. A travers la campagne de relations publiques, il sera également important d'établir des relations avec les différents acteurs dans le monde des affaires, ainsi qu'avec les doyens de la profession comptable, les universités et les autres professionnels du même domaine. L'organisme professionnel pourrait exploiter ces relations pour développer davantage le nombre de ses membres et ses ressources propres en conséquence.

124. Les actions de promotion de l'organisme auprès des membres potentiels et des étudiants devraient être planifiées et coordonnées. De cette façon, elles vont permettre d'aboutir à un recrutement initial réussi de membres et à une croissance soutenue de l'effectif des membres de l'organisme et du nombre de ses étudiants. Il est impératif de comprendre les besoins et les aspirations des membres potentiels et de les intégrer de façon cohérente dans les messages des campagnes de promotion. Il est également important d'encourager les partenaires et les autres parties prenantes, notamment les organismes assurant des formations et les autres personnes impliquées dans l'octroi des qualifications, à être actives dans la promotion.

L'organisme comptable professionnel doit recruter des étudiants en fonction de sa capacité à leur fournir des qualifications et des services. Ladite promotion devrait également être ciblée afin d'attirer les étudiants appropriés, qui seraient en mesure de compléter leur qualification, vers l'organisme comptable professionnel, ce qui renforcera sa réputation et son statut. Si les étudiants recrutés sont incapables de compléter la qualification requise, la réputation de l'organisme comptable professionnel pourrait être affaiblie.

Cela va également réduire la probabilité que ces étudiants recommandent l'organisme comptable professionnel à d'autres personnes, alors que ces recommandations sont une source vitale pour attirer de nouveaux étudiants et assoir la réputation de l'organisation.

125. Les techniques de promotion choisies pour cibler les étudiants et les membres potentiels dépendraient du marché, de l'auditoire, des coûts et des ressources. Les manifestations et les expositions à organiser devraient être au centre du programme de promotion. Une publicité de choix pourrait être utilisée dans la stratégie de marketing, tout particulièrement à des fins de sensibilisation. Toutefois, cela devrait être bien ajusté afin de sensibiliser le public clé ciblé, tel que les étudiants potentiels et leurs conseillers en carrières, ainsi que les employeurs. Une campagne de promotion efficace comprendra une combinaison des activités suivantes :

- ♣ Expositions.
- ♣ Présentations.
- ♣ Réunions individualisées.
- ♣ Campagnes par publipostage.
- ♣ Publicité.
- ♣ Etablissement de relations avec les employeurs de membres et d'étudiants potentiels

126. D'autres parties prenantes jouent un rôle essentiel dans le processus de prise de décision. Par exemple, étant donné que les employeurs et les établissements d'enseignement influencent souvent le choix de l'étudiant concernant l'organisme professionnel, les besoins de ces groupes devraient aussi être pris en considération. Au départ, la concentration sur la construction des relations devrait être axée sur la capacité de croissance du marché de la formation et de l'emploi des comptables professionnels. Les personnes influentes pourraient être utilisées pour stimuler le soutien de ces groupes de parties prenantes.

## SERVICES OFFERTS AUX MEMBRES

127. Les membres s'attendent à un service efficace et économique de la part de leur organisme professionnel. Il est essentiel qu'une culture axée sur le client soit établie et que les personnes appartenant à l'organisation disposent de compétences et de ressources nécessaires pour répondre aux attentes raisonnables. Les services rendus aux membres qui ne sont pas couverts par la cotisation annuelle pourraient être facturés aux taux du marché. La mise en place d'initiatives telles que le niveau de service ciblé, les enquêtes de satisfaction, les procédures de dépôt de plainte et les systèmes de recueil des suggestions pourraient aider à gérer les attentes des clients, à communiquer au personnel de l'organisme les objectifs de service à la clientèle, favorisant ainsi une culture de l'exigence, de l'innovation et de l'amélioration.
128. Une dimension importante, au niveau du soutien et des services fournis aux membres travaillant dans l'administration publique, est constituée de l'ascendant que l'organisme professionnel est en mesure d'exercer pour veiller à ce que les qualifications et le statut de ses membres soient pleinement pris en compte dans le cadre des conditions de travail en vigueur au sein de l'administration publique. Cela présente une différence par rapport à la situation concernant les membres travaillant dans le secteur privé, là où les conditions du marché sont susceptibles de constituer un facteur dominant dans la détermination de la rémunération et de la classification professionnelle.

Pour un organisme dont les membres proviennent à la fois de l'administration publique et du secteur privé, un problème particulier pourrait survenir lorsque certains membres pourraient être qualifiés pour réaliser des missions d'audit public. Dans de telles circonstances, il sera nécessaire d'identifier les membres disposant de la formation et de la qualification nécessaires pour réaliser des missions d'audit public et de les distinguer des membres qui ne sont pas qualifiés pour réaliser ces missions de par leur formation ainsi que leurs qualifications, et qui travaillent dans les deux secteurs.

129. Au moment où l'organisme est créé, il est relativement simple de mettre en place des registres appropriés, dont les informations seraient accessibles au public et, éventuellement, de réaliser une campagne promotionnelle d'information pour faire connaître aux parties prenantes la distinction entre les deux types de membres. Cependant, dans les organismes mieux établis, il peut y avoir une difficulté de faire cette distinction sans donner l'impression de créer une classe inférieure de membres non qualifiés pour entreprendre les missions d'audit public. Cela peut constituer un problème particulier pour les organismes qui ont traditionnellement admis des membres impliqués dans le contrôle des finances publiques et qui souhaitent, ensuite, élargir la base d'admission de membres pour inclure des personnes provenant à la fois du secteur privé au sens large, ainsi que de l'administration publique. Lorsque c'est le cas, l'organisme devrait prendre des mesures spécifiques pour assurer le respect de l'égalité des droits et des obligations de tous ses membres.

## REGISTRE DES MEMBRES

130. Afin de maintenir et de continuer à développer des relations avec leurs membres, les organismes comptables professionnels auraient besoin de constituer une base de données qui servirait de registre de membres. Cela aiderait l'organisation comptable professionnelle à offrir à ses membres des services spécifiques, à développer des outils de communications, ou à établir des statistiques sur ses constituants.

La base de données pourrait également être nécessaire pour conserver l'information sur les professionnels comptables autorisés à exercer la profession et pour communiquer cette information au public. Les informations minimales requises pour la constitution de la base de données comprendraient ce qui suit :

- ♣ Nom du membre.
- ♣ Numéro du membre.
- ♣ Adresse personnelle.
- ♣ Adresse professionnelle.
- ♣ Adresse postale préférée.
- ♣ Adresse e-mail.
- ♣ Catégorie ou secteur d'emploi.
- ♣ Qualifications.
- ♣ Date de naissance.
- ♣ Date d'admission à l'organisme en tant que membre.
- ♣ Catégories de membres.
- ♣ Informations sur la licence d'exercice – Numéro, date de la première émission.

Il y a lieu aussi de respecter toute législation locale relative à la protection des données et de la vie privée.

131. Des informations similaires devraient être maintenues pour les membres étudiants et, au cas où l'organisation est activement impliquée dans la préparation des cours ou des examens, les inscriptions des étudiants et les autres dossiers y afférents seraient également nécessaires.

**DEUXIEME PARTIE :  
ROLES ET RESPONSABILITES  
D'UN ORGANISME  
COMPTABLE PROFESSIONNEL**



## Deuxième partie : Rôles et responsabilités d'un organisme comptable professionnel

### CONDITIONS REQUISES POUR L'ADMISSION EN TANT QUE MEMBRE

132. Au cours de la période de démarrage de l'organisation, et durant ses premières années, la majorité des membres seraient des personnes ayant acquis des titres professionnels de la part d'organismes comptables professionnels étrangers ou qui ont, par d'autres moyens, développé leurs connaissances et leur expertise en tant que professionnels comptables avant la création de l'organisme professionnel local qu'ils sont appelés à rejoindre. Ces personnes sont généralement autorisées à devenir membre du nouvel organisme comptable professionnel au cours d'une période de temps bien définie et limitée, en vertu de dispositions transitoires raisonnables ; ces dispositions se traduiraient par l'admission de membres qui vont précéder ceux qui vont se qualifier après que l'organisme professionnel ait établi ses propres conditions d'admission. Les dispositions transitoires devraient encourager autant de personnes qualifiées que possible à rejoindre l'organisation, tout en minimisant le risque que des personnes non qualifiées soient acceptées comme membres. Les dispositions transitoires ne devraient être valables que pour une période de temps limitée et prendraient fin une fois que le programme d'agrément du nouvel organisme a été élaboré et mis en œuvre.

133. Comme point de départ, le groupe fondateur devrait chercher à obtenir autant d'informations que possible sur les exigences pour les titres professionnels étrangers attribués aux personnes qui sont des membres potentiels de l'organisme. Pour chaque titre professionnel examiné, des informations devraient être obtenues sur :

---

Le niveau minimum de formation requis pour l'obtention de la qualification, la durée officielle des études, les matières étudiées, etc.

---

Les examens requis, tout en accordant une attention particulière aux examens d'évaluation des compétences professionnelles

---

La masse minimale et le type d'expérience (y compris toute formation pratique requise) nécessaires pour l'admission en tant que membre et l'obtention de la licence pour l'exercice de la profession

---

Le cadre des normes professionnelles techniques et de déontologie adopté par l'organisme professionnel qui a accordé le titre professionnel

---

134. Une fois ces informations examinées, une décision pourrait être prise concernant les catégories de membres, les bourses d'études, les titres et les lettres de désignation professionnels qui seraient acceptables pour les membres à part entière à la nouvelle organisation. Les classifications de membres suivantes sont communes à de nombreux organismes comptables professionnels :

### CLASSIFICATION DES TYPES DE MEMBRES

CATEGORIE	TITRE	LETTRES DE NOMINATION
Membre ou Membre agrégé	Expert-comptable agrégé	CPA
	Comptable agrégé	ACA/FCA
	Comptable agrégé accrédité	ACCA/FCCA
	Expert-comptable	
	Commissaire aux Comptes	
Associé ou affilié		
Technicien en comptabilité		
Étudiant ou stagiaire		

135. Il faudrait envisager de savoir si les personnes qui ont atteint un certain niveau dans le processus d'agrément d'un pays étranger seraient acceptées en tant que membres autres que des membres à part entière, tels que simple étudiant, technicien ou membre associé. Après que des personnes ayant un titre professionnel étranger et exerçant déjà dans le pays ont été acceptées en tant que membres en vertu des dispositions transitoires de la nouvelle organisation, il y aurait un besoin permanent de reconnaissance des titres professionnels étrangers. À cet égard, les lignes directrices pour les accords de reconnaissance mutuelle adoptées par l'Organisation Mondiale du Commerce devraient être étudiées. Il faudrait envisager également la nécessité de conditions telles que la connaissance pratique de la langue locale, une réputation professionnelle bien établie, ainsi que la connaissance démontrée de la législation sur les sociétés et de la législation fiscale locales. La reconnaissance des diplômes étrangers adéquats pourrait apporter une valeur positive à l'enseignement de la comptabilité professionnelle, notamment l'élargissement de l'effectif de ses membres ou l'échange de nouvelles idées et de bonnes pratiques avec les professionnels comptables étrangers installés dans le pays.
136. Il est également nécessaire d'examiner les qualifications des personnes qui n'ont pas encore de titre professionnel, mais qui ont le niveau d'éducation et l'expérience nécessaires pour effectuer le travail d'un comptable professionnel ou d'un technicien en comptabilité. Il est juste d'accepter les personnes qui semblent être compétentes. Cela permet à l'organisation d'admettre parmi ses membres plus de personnes ayant une influence dans l'industrie et dans les milieux gouvernementaux, renforçant ainsi l'organisation. En outre, lorsque leurs études ont été effectuées dans une université locale, l'organisation pourrait recueillir plus d'informations et nouer davantage de contacts qui lui seraient utiles pour établir son propre programme d'agrément. Cependant, il est particulièrement important qu'il y ait, à ce niveau, une limitation stricte de la période pendant laquelle ces personnes pourraient bénéficier de dispositions transitoires pour devenir membre.

## RECRUTEMENT DES MEMBRES

137. Une fois que les qualifications pour l'admission en qualité de membre en vertu des dispositions transitoires auraient été identifiées, des efforts concertés devraient être déployés pour encourager les personnes ayant ces qualifications à demander l'admission en tant que membre. Bien que le recrutement des membres soit une activité importante et permanente de toute organisation ouverte aux membres volontaires, l'effort initial est crucial. L'incapacité du nouvel organisme d'attirer suffisamment de membres potentiels limiterait son aptitude à mener ses activités, affaiblirait le soutien des administrations gouvernementales et du public à l'organisation, et il pourrait tempérer aussi l'enthousiasme du groupe fondateur. Ainsi, l'importance de cet effort initial ne saurait être trop soulignée. Les méthodes utilisées dépendraient de nombreuses considérations, telles que le nombre de membres potentiels à contacter, les personnes disponibles pour participer à cet effort, les distances et les coûts impliqués, etc. Les contacts personnels seraient généralement la technique de recrutement la plus efficace.
138. La tenue d'une assemblée générale pour les membres potentiels pourrait aider dans ce sens. Une telle assemblée fournirait l'occasion pour les membres potentiels de rencontrer les autres membres de l'organisme ainsi que les membres du groupe fondateur, de prendre connaissance des objectifs de l'organisation, des activités proposées, de la structure envisagée, ainsi que des coûts et des avantages pouvant être offerts aux membres. Les informations obtenues auprès des participants rendraient également les communications de suivi plus efficaces. Tous les efforts, y compris des annonces dans les médias, devraient être déployés pour faire de la publicité pour cette assemblée et de lui générer une audience large et représentative.
139. Les leaders de la profession (par exemple, le directeur associé d'un cabinet d'expertise comptable, le directeur financier d'une société, les premiers responsables des ministères ou le chef d'un département universitaire) pourraient également être utiles pour le recrutement des membres. Le soutien d'un petit nombre seulement de ces personnes peut entraîner un grand nombre de demandes d'admission à l'organisme.

## MEMBRES ETUDIANTS

140. Un organisme comptable professionnel devrait accorder de l'attention à ses relations avec les étudiants puisque ces derniers seraient appelés à être de futurs membres de l'organisme.
141. Les relations avec les étudiants seraient plus limitées dans le cas où la totalité ou la majeure partie de la formation technique serait assurée par d'autres organisations ou institutions et deviendraient plus complexes au fur et à mesure que l'implication directe de l'organisation dans l'enseignement ou dans l'évaluation des étudiants se développe. Toutefois, une certaine implication est toujours souhaitable afin d'établir des liens avec les futurs membres. Ainsi, un organisme comptable professionnel doit œuvrer pour améliorer les interactions entre les membres et les étudiants. Les activités qui pourraient être développées seraient principalement les suivantes :
- ♣ Présenter des exposés aux étudiants des écoles supérieures afin de susciter leur intérêt pour la profession.
  - ♣ Participer dans des événements tels que "journée carrières".
  - ♣ Réaliser des conférences en faveur des étudiants en comptabilité sur des thèmes d'actualité ou sur l'application de normes techniques dans des situations réelles.

- ♣ Offrir aux étudiants des opportunités d'emploi à temps partiel.
- ♣ Tisser des relations avec les universitaires et les prestataires de formation.

#### **CERTIFICATS D'EXERCICE**

142. Comme mentionné dans le paragraphe 100.1 du Code de déontologie des professionnels comptables édictés par l'IESBA, sous les auspices de l'IFAC, « Un signe distinctif de la profession comptable est son acceptation de la responsabilité d'agir dans l'intérêt public».
143. L'acceptation de cette responsabilité implique la réalisation de nombreuses activités. Une importance particulière, en ce qui concerne les travaux d'audit public des membres de l'organisme, consiste à s'assurer que la réalisation de la fonction de certification reste limitée à ceux qui sont qualifiés pour le faire. Un organisme comptable professionnel doit rechercher à ce que cette restriction soit inscrite dans la Loi, de préférence en accordant à l'organisation elle-même le pouvoir de déterminer les critères de compétence à exiger. Si la détermination des critères de compétence relève de la responsabilité de l'organisation, cette responsabilité peut être exercée à travers l'octroi de certificats d'exercice aux personnes qualifiées. Généralement, les certificats d'exercice devraient avoir une durée limitée et devraient être renouvelables selon des règles établies par le conseil. La fixation d'un délai de prescription pour le certificat d'exercice contribue à s'assurer que ceux qui seraient qualifiés et autorisés pour assurer les fonctions faisant l'objet de restrictions aient encore les qualifications appropriées exigées. Compte tenu de l'évolution rapide des normes techniques, il est important que les personnes autorisées à exercer lesdites fonctions faisant l'objet de restrictions continuent à avoir les compétences nécessaires. Les conditions qui pourraient être imposées pour le renouvellement du certificat comprennent la fourniture de preuves quant à la réalisation d'une certaine quantité d'heures de formation professionnelle continue (CPD) dans le domaine de l'audit, de nouveaux examens, une assurance responsabilité professionnelle et une assurance en cas de maladie ou d'autres circonstances.
144. Il peut être opportun que les certificats d'exercice soient institués aussi pour les membres offrant des services autres que la fonction de certification. De nombreux organismes comptables professionnels exigent de leurs membres qui offrent directement au public tout type de service de comptabilité de disposer d'un certificat d'exercice. L'obtention d'un certificat d'exercice exigerait une expérience pratique supplémentaire ou un complément d'études dans le domaine où l'intéressé a l'intention d'exercer. Pour conserver leur certificat d'exercice, les membres devraient accepter que leur travail fasse l'objet d'évaluations effectuées dans le cadre de programmes appropriés de contrôle qualité.

#### **ADOPTION ET APPLICATION DE NORMES**

##### **ETABLISSEMENT DES NORMES TECHNIQUES**

145. L'adoption et l'application des normes internationales seraient forcément différentes pour chaque pays. A titre d'exemple, les situations peuvent varier d'un passage des normes propres de chaque pays aux normes internationales comptables et d'audit, à l'adoption d'une série réduite de normes internationales déjà élaborées. Dans toutes ces situations, il s'agit d'un projet important qui nécessite une planification et un engagement minutieux. La même attention devrait être consacrée à l'adoption et à l'application durable desdites normes (formation, sensibilisation et programmes visant à s'assurer de leur application).
146. La question la plus importante, mais la moins tangible, est l'obtention d'un engagement ferme, de la part de toutes les parties prenantes essentielles, en ce qui concerne le processus et le calendrier d'adoption et d'application des normes internationales. L'identification des parties prenantes principales est une question importante, susceptible de varier d'un pays à l'autre. Les parties prenantes comprendraient tous les organismes comptables du pays, les administrations gouvernementales, les

autorités de réglementation, les organes publics de contrôle, les institutions d'enseignement supérieur et d'enseignement secondaire, les participants et les organismes de réglementation du marché financier, ainsi que les conseils d'administration.

147. Les décisions concernant le pouvoir d'établir des normes, ainsi que l'autorité requise pour le respect des normes établies, nécessiteraient une attention particulière. Une fierté nationale et professionnelle justifiée pourrait entraîner une première réaction consistant à ce que l'organisme professionnel élabore et applique ses propres normes. Cependant, l'élaboration de normes est une tâche difficile et complexe. En outre, il s'agit d'un processus long et coûteux, car il nécessiterait l'acceptation de ces Normes par le monde des affaires, les organismes gouvernementaux de réglementation et par les membres de la profession comptable locale. Dans un environnement de plus en plus mondialisé, la cohérence et la compatibilité des normes entre les différentes juridictions sont des questions particulièrement importantes.

## ETABLISSEMENT DES NORMES

148. L'IFAC et l'IASCF se sont efforcées durant des années à établir des normes d'audit et de comptabilité susceptibles d'être acceptées au niveau international. Récemment, « l'INTOSAI » a publié ses Normes internationales pour les Institutions Supérieures de Contrôle « ISSAI » qui constituent un cadre pour guider l'application des Normes d'audit par les Institutions Supérieures de Contrôle (SAIs)<sup>2</sup> dans l'administration publique.

Dans certains pays, la détermination des normes nationales de comptabilité et d'audit relève de la responsabilité d'un Conseil national des normes spécialement constitué.

Cependant, lorsque ce n'est pas le cas, l'organisme comptable professionnel doit mettre en place un comité chargé d'examiner ces normes à la lumière des connaissances que ses membres ont de l'environnement professionnel, économique et juridique. Dans la mise en place de ce comité, l'organisme devrait tenir compte de la disponibilité du soutien régional, comme sous la forme de groupements d'organismes régionaux INTOSAI, par exemple.

En cas de besoin, l'organisme comptable professionnel pourrait publier des documents d'orientation supplémentaires afin de tenir compte des circonstances locales. Cela permettra de conserver des ressources rares qui pourraient être mieux utilisées pour la formation et aussi pour surveiller et faire respecter la conformité aux normes et auxdits documents d'orientation supplémentaires.

149. Pour le rôle des organismes nationaux de normalisation dans le processus d'adoption des normes internationales de l'IFAC, il y a lieu de se référer au document d'énoncé de la politique de l'IFAC en matière de : « Modification des Normes internationales du Conseil International des normes d'Audit et d'Assurance (IAASB) - Un guide pour les organismes nationaux de normalisation qui adoptent les Normes internationales de l'IAASB, mais qui jugent nécessaire aussi d'y apporter des modifications limitées- juillet 2006 ».

Ce document d'énoncé de la politique peut être consulté au lien suivant :

[www.ifac.org/publications-resources/modifications-international-standards-international-auditing-and-assurance--4](http://www.ifac.org/publications-resources/modifications-international-standards-international-auditing-and-assurance--4)

Ce document explique la politique de l'IAASB en ce qui concerne les modifications que peuvent apporter les organismes nationaux de normalisation aux normes internationales promulguées par l'IAASB, qu'ils adoptent, tout en affirmant que les normes nationales qui en résultent restent toujours conformes aux normes internationales. Un organisme normatif national peut affirmer que ses normes nationales sont conformes aux Normes ISA seulement au cas où les Normes internationales de contrôle qualité et toutes les Normes ISA actuelles ont été incluses dans son référentiel normatif. Lorsque l'organisme normatif national n'a pas inclus toutes les Normes de contrôle qualité ISQC et toutes les Normes d'audit ISA actuelles (par exemple, en raison de retards dans la publication d'une nouvelle

---

<sup>2</sup>Voir <http://www.issai.org/composite-347.htm>.

Norme ISA pour usage national), l'organisme national de normalisation doit qualifier la référence à la conformité de ses normes avec les Normes ISA de manière adéquate en indiquant clairement quelles sont les Normes ISQC et les Normes ISA qui ont et qui n'ont pas été encore incluses.

Alors que cet énoncé de politique de l'IFAC s'applique aux normes édictées par l'IAASB, les principes déclarés dans l'énoncé de politique générale (par exemple, l'exhaustivité, la cohérence dans l'intention/le sens, la limitation des ajouts et des suppressions, les procédures régulières ainsi que la mise en évidence et l'explication des modifications) pourraient être utiles à un organisme national de normalisation lors de son examen de l'adoption ou de la modification d'autres normes internationales. Dans les cas où le texte des normes anglaises ou traduites est incorporé dans la Loi ou dans la réglementation locale, l'IFAC renoncera normalement à ses droits d'auteur.

150. Il est recommandé, si possible, de mettre en place deux groupes de travail ou deux équipes spéciales pour examiner les normes comptables et les normes d'audit. Il faut également tenir compte de la meilleure façon de représenter les besoins du public dans ce travail important. Les équipes spéciales ou les groupes de travail devraient inclure des praticiens de tous les secteurs, y compris des grands et des petits cabinets à la fois, des administrations gouvernementales et du secteur tertiaire et peut-être même d'autres secteurs, pour aider à renforcer le soutien des dites normes.
151. L'étude des normes internationales est une tâche importante et pourrait nécessiter plusieurs années pour son accomplissement. Chaque groupe devra examiner chaque norme, la comparer à la pratique actuelle, débattre à propos de toutes les différences et les régler et, en fin de compte, décider des questions de transition, qui sont particulièrement importantes lorsque les pratiques actuelles sont fondées sur des dispositions législatives. Les recommandations des comités, en vue de l'adoption d'une norme internationale particulière, devraient être approuvées par le Conseil, de préférence après une période de consultation. Au cours de la période de consultation, l'organe de formation de l'organisme professionnel pourrait démarrer l'organisation de séminaires et de programmes de formation pour préparer et former les éducateurs et les praticiens locaux à l'utilisation de la norme. Alternativement, l'organisme pourrait recourir à des formateurs externes, lorsqu'il ne dispose pas d'une capacité propre de formation interne.
152. Un certain nombre de pays ont adopté des normes internationales. Plus d'informations sur la façon de réaliser lesdites adoptions dans certaines situations particulières peuvent être obtenues en contactant l'IFAC. La partie du Guide, outils et ressources, comprend deux études de cas sur le processus de convergence vers les Normes IFRS en Australie et en Jamaïque qui intéresseraient les organismes comptables professionnels qui ont la responsabilité d'établir des normes. Si ces organismes n'ont pas cette responsabilité, ces études de cas pourraient intéresser les organismes de normalisation nationaux.
153. En promulguant des déclarations internationales (prises de position ou d'autres communications, y compris les normes internationales), les Conseils de normalisation de l'IFAC, ainsi que celui de l'INTOSAI en fonction de son propre cadre commun « ISSAI », suivent des procédures régulières et des méthodes de travail rigoureuses. En général, les réunions des Conseils de normalisation pour discuter l'élaboration et approuver la publication des déclarations internationales (prises de position ou d'autres communications internationales, y compris les normes internationales) sont ouvertes au public. Les sujets de nature administrative, ou ayant des implications de confidentialité, pourraient être traités à huis clos. Lorsque cela est possible, ces réunions sont diffusées sur Internet ou enregistrées et archivées sur les sites web de l'IFAC et de l'INTOSAI. Les documents concernant l'ordre du jour des réunions, y compris les notes sur les questions à examiner, ainsi que les projets de déclarations internationales préparées en vue de leur examen par les Conseils de normalisation, les débats et les procès-verbaux de la toute dernière réunion, sont publiés sur le site web approprié avant chaque réunion.

Les projets des déclarations sont élaborés sur la base de recherches et de consultations pouvant inclure : la conduite de recherches ; la consultation des différentes parties prenantes-praticiennes, des autorités de réglementation, des organismes de normalisation nationaux et des autres parties intéressées ; l'examen des déclarations professionnelles émises par des organismes membres de l'IFAC ou d'autres parties.

#### **EXPOSITION AU PUBLIC**

154. Les projets des déclarations internationales approuvées sont soumis aux commentaires du public. Les projets soumis sont publiés sur les sites Web de l'IFAC, de l'IASB et de l'INTOSAI, là où ils pourraient être consultés gratuitement par le public. Chaque exposé-sondage est accompagné d'un exposé des motifs qui souligne l'objectif(s) et les propositions importantes contenues dans le projet de déclaration internationale, ainsi que le point de vue du « comité des activités d'intérêt public » (PIAC) concernant les principales questions traitées et les commentaires y ayant trait. L'avis de publication des exposés-sondages est distribué largement aux différentes parties prenantes ; aux organismes de réglementation; aux organisations ayant un intérêt dans les déclarations émises par le PIAC, aux organismes membres de l'IFAC et de l'INTOSAI, ainsi qu'à la presse.
155. Les commentaires formulés par les répondants à un exposé-sondage constituent des documents publics et sont affichés sur le site web approprié après la fin de la période de consultation.
156. Afin de faciliter le processus de délibération, l'équipe spéciale du projet fournit aux Conseils de normalisation, dans le cadre des documents concernant l'ordre du jour, une analyse qui résume les principales questions soulevées par les répondants, décrit le projet de règlement des questions qui ont été soulevées et, le cas échéant, explique la (les) raison (s) pour laquelle (lesquelles) les changements significatifs recommandés par un(des) répondant(s) sont, ou ne sont pas acceptés.

#### **TRADUCTION DES NORMES INTERNATIONALES**

157. Les normes internationales sont publiées en anglais, l'IFAC ainsi que l'IASB ont tous deux adopté des politiques d'aide à la traduction de ces normes dans les différentes langues nationales. Pour la politique de traduction de l'IASB, il y a lieu de se référer au site de l'IASB [www.iasb.org](http://www.iasb.org).
158. Un des principaux objectifs de l'IFAC est de développer des normes et des directives de haute qualité qui permettraient aux comptables du monde entier de fournir en tout temps des services de grande qualité dans l'intérêt public. Pour atteindre cet objectif, l'IFAC essaye de rendre ses publications largement disponibles en permettant à des particuliers de les télécharger gratuitement à partir de son site web pour un usage personnel, et en permettant aux parties intéressées de les reproduire et de les traduire sous réserve de conclure un accord avec l'IFAC, le cas échéant. Pour consulter les deux énoncés de politique de l'IFAC visant à faciliter la reproduction et la traduction de ses publications, ainsi qu'un exemple d'une demande d'autorisation et de proposition de traduction, il y a lieu de visiter la page web relative aux traductions de l'IFAC à [www.ifac.org/about-ifac/translations-permissions](http://www.ifac.org/about-ifac/translations-permissions)
159. Les points saillants des éléments de la proposition de traduction comprennent :
1. L'engagement des parties intéressées.
  2. La production d'une traduction fidèle.
  3. Un accord commun sur le calendrier de traduction et le maintien de ce calendrier.
  4. Les ressources humaines et financières suffisantes pour assurer la traduction et sa mise à jour.
  5. L'acceptation explicite de transfert de droits d'auteur des normes traduites à l'IFAC.
  6. L'engagement ou la consultation des principales parties prenantes.

7. L'acceptation explicite de la responsabilité de la qualité et de l'acceptabilité des normes traduites.
  8. La conformité au processus de traduction défini et règlementé par l'IFAC.
160. Une traduction fidèle respecte l'esprit, le ton et l'organisation des normes publiées par l'IFAC et permet à ceux qui souhaitent les lire dans la langue de traduction d'obtenir la même compréhension du sens que celle d'une personne ayant les mêmes qualifications et dont l'anglais est la langue maternelle. La traduction fidèle privilégie aussi le sens du texte original sur les modifications à traiter ou à adapter aux circonstances locales. La traduction fidèle n'implique pas une traduction mot à mot, mais devrait aboutir à un texte qui soit lisible dans la langue de traduction.
161. Afin de devenir un organisme de traduction, la partie intéressée devrait soumettre une demande d'autorisation écrite et une proposition de traduction en anglais à : [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org), telle que décrite dans l'annexe relatif à la « politique de l'IFAC pour la traduction et la reproduction des Normes émises par la Fédération internationale des comptables (IFAC) – décembre 2008 », qui pourrait être accessible dans la partie « documents ressources et outils ». L'organisme de traduction est un organisme membre de l'IFAC, un associé, une organisation régionale de comptabilité, un organisme de normalisation, une autorité de réglementation ou toute autre partie avec laquelle l'IFAC a un accord pour traduire les normes.
162. La traduction des normes internationales est une tâche complexe, onéreuse et de longue haleine. Les organismes nationaux de normalisation pourraient ne pas avoir les ressources financières nécessaires pour assurer cette traduction, mais sont souvent les mieux placés pour mener cette tâche. Un financement approprié peut être assuré par une demande de subvention auprès des banques de développement ou auprès des agences régionales de développement.
163. L'IFAC encourage ses organismes membres et les parties intéressées à travailler ensemble et à coopérer dans l'objectif d'assurer une « traduction de qualité par langue ». L'IFAC encourage également l'organisme de traduction d'intégrer dans son comité de revue de la traduction d'autres organismes/parties/juridictions qui peuvent bénéficier de l'utilisation des normes dans la langue de traduction.
164. Il existe à présent des logiciels disponibles pour faciliter les traductions. Ces logiciels permettent la vérification de la cohérence des textes et l'emploi des termes clés. Un tel outil électronique rend le processus de traduction plus facile et permet d'obtenir un texte traduit de haute qualité ; il permet aussi de compléter les mises à jour futures plus rapidement et d'une façon plus efficace.
165. Un organisme de traduction, qui a obtenu la permission de l'IFAC pour traduire ses déclarations, n'est pas tenu d'utiliser des logiciels de mémoire de traduction pour effectuer les traductions des normes. Cependant, l'utilisation de logiciel de mémoire de traduction, compatible avec celui utilisé par l'IFAC, est fortement encouragée afin de favoriser l'application cohérente et le maintien des termes clés. L'IFAC a acquis le logiciel de mémoire de traduction « Trados ».

## CODE DE CONDUITE PROFESSIONNELLE ET D'ETHIQUE

### ELABORATION D'UN CODE DE DEONTOLOGIE

166. La profession comptable a œuvré pour maintenir sa réputation d'intégrité, d'objectivité et de la compétence à travers de nombreuses années de services rendus à la clientèle, aux employeurs et au public. Tout comptable professionnel qui échoue (ou donne l'impression d'échouer) de se conformer aux normes professionnelles et aux exigences légales rend difficile le maintien de cette réputation pour la profession. Le rôle de l'IFAC est de fournir des directives, de promouvoir la convergence vers les normes internationales afin de contribuer à stimuler le développement de la profession comptable à l'échelle mondiale.



167. La profession comptable a la responsabilité de protéger le bien-être du public et des institutions qui recourent aux services des comptables professionnels. Cela nécessite l'adoption et l'application d'un code de déontologie, même lorsque les organes législatifs du pays ont la responsabilité de promulguer les exigences de déontologie. Pour ce faire, la plupart des organismes comptables mettent en place un comité de déontologie qui est responsable de la promulgation dudit code et de la constitution d'un groupe distinct pour surveiller le respect du Code et de prendre des mesures disciplinaires en cas de sa non-observation. Afin d'aider les organismes comptables professionnels à œuvrer pour l'adoption du code de déontologie de l'IFAC et le développement des activités visant à mettre en œuvre le Code de déontologie, l'annexe 4 contient un exemple des termes de référence pour le Comité de déontologie.
168. Le Code de déontologie de l'IFAC pour les professionnels comptables a été créé pour servir les besoins de tous les professionnels comptables indépendamment du fait qu'ils exercent en tant que professionnels indépendants, qu'ils soient employés dans l'administration publique ou dans d'autres secteurs de l'économie. Ce code met l'accent sur la responsabilité de la profession à agir dans l'intérêt public. En outre, il établit aussi des normes de conduite pour les professionnels comptables et édicte les principes fondamentaux qu'ils doivent observer pour atteindre des objectifs communs.
- Le code de déontologie de l'IFAC a une acceptation internationale et ses principes généraux sont de nature à pouvoir être adoptés par tous les pays. Tous les organismes membres de l'IFAC doivent faire des efforts pour intégrer les principes du Code de déontologie de l'IFAC dans leur code national.
169. Le Code de déontologie de l'IFAC est fondé sur cinq principes fondamentaux : l'intégrité, l'objectivité, la compétence professionnelle et la diligence, la confidentialité et le comportement professionnel, et comprend trois parties. La partie A du Code s'applique à tous les comptables professionnels, la partie B s'applique uniquement à ceux qui exercent en tant que professionnels indépendants, et la partie C s'applique aux professionnels comptables qui n'exercent pas à titre libéral et donne, par ailleurs, des directives sur les principes fondamentaux de comportements de déontologie.
170. La formation est essentielle pour les professionnels comptables afin de les aider, au cours de leurs activités, à comprendre et à mettre en œuvre les exigences du Code de déontologie de l'IFAC. Cette dernière a mis au point une boîte à outils pour aider les organismes professionnels et les fournisseurs de formation comptable à développer des programmes d'enseignement et de formation de haute qualité pour les professionnels comptables et les étudiants en comptabilité. La boîte à outils propose un large éventail d'études de cas et d'autres documents destinés à appuyer l'application de la Norme internationale de formation (IES 4), les valeurs professionnelles, la déontologie et l'attitude. Cette boîte à outils est disponible à l'adresse : [www.ifac.org/publications-resources/handbook-international-education-pronouncements-2010-edition](http://www.ifac.org/publications-resources/handbook-international-education-pronouncements-2010-edition)
171. Les organismes comptables professionnels peuvent également développer d'autres types d'activités pour aider les professionnels comptables à comprendre et à appliquer correctement les normes. Par exemple, l'établissement d'un service d'assistance téléphonique dédié à la déontologie pourrait permettre aux experts de l'organisme professionnel de répondre aux interrogations éventuelles de leurs membres sur des sujets de déontologie, de clarifier les exigences de déontologie, ou de fournir des interprétations spécifiques des normes, en fonction des besoins.

**ANNEXE 4 :**  
**MANDAT —**  
**COMITE DE DEONTOLOGIE**

## OBJECTIF

L'objectif du comité de déontologie se présente comme suit :

---

Elaborer et maintenir un code de déontologie qui régit la conduite professionnelle des membres de l'organisme.

---

Formuler des politiques concernant la conduite professionnelle des membres et l'exercice du travail professionnel.

---

Faire des recommandations au Conseil concernant les normes et les règles de déontologie à appliquer par les membres.

---

Elaborer et diffuser des directives relatives aux normes et aux règles professionnelles et de déontologie.

---

En outre, le comité de déontologie exerce les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil, réglemente ses propres affaires et peut déléguer tout ou une partie de ses attributions et de ses pouvoirs.

## RESPONSABILITÉS

Le comité de déontologie a les responsabilités suivantes :

- (a) Informer l'ensemble des membres de l'organisme sur les questions touchant la profession comptable et présentant un intérêt pour les règles de conduite professionnelle de l'organisme.
- (b) Veiller à ce que les normes et les directives de déontologie de l'organisme soient conformes aux normes et aux réglementations nationales et internationales.
- (c) Collaborer avec les organismes gouvernementaux ou réglementaires appropriés et avec d'autres personnes et entités ayant un intérêt dans les règles de déontologie de l'organisme, des normes professionnelles et des directives s'y rapportant.

## MEMBRES DU COMITE

Le comité de déontologie est composé de membres pouvant atteindre xx personnes représentant tous les secteurs de la profession. D'autres personnes, non membres de l'organisme, peuvent être nommées en tant que membres du comité de déontologie.

## PROCEDURES RELATIVES AUX REUNIONS

Le comité de déontologie se réunit au moins trois fois par an, et plus souvent si cela est nécessaire. Le quorum de la réunion est les deux tiers de la totalité des membres du comité.

Une réunion dûment convoquée du comité de déontologie avec le quorum exigé est compétente pour exercer tout ou une partie des responsabilités et des pouvoirs qui lui ont été conférés. Le secrétaire du comité se charge de l'établissement des procès-verbaux des délibérations et des résolutions de toutes les réunions du comité.

## DECLARATIONS

Le comité de déontologie est chargé de l'élaboration et de l'approbation du code de déontologie ainsi que des normes professionnelles et des directives de l'organisme. Le Code de déontologie et les normes professionnelles nécessitent l'approbation du Conseil. Cependant, les documents relatifs aux directives pourraient être élaborés et approuvés uniquement par le comité de déontologie et ne nécessiteraient pas l'approbation du Conseil. Tous les documents, imposant des obligations contraignantes pour les membres, devraient être communiqués en tant qu'exposés-sondages avant leur approbation finale.

## EXIGENCES DE REPORTING

Le président du comité devrait présenter au Conseil un rapport officiel concernant les activités du comité de déontologie au moins une fois par an.

## ASSURANCE QUALITE RELATIVE AUX SERVICES PROFESSIONNELS

### INTRODUCTION

172. La réglementation de la profession comptable est régie de plusieurs manières dans les différentes juridictions. Certaines juridictions ont des mécanismes externes de réglementation, tandis que d'autres juridictions ont des programmes d'assurance qualité internes mis en place par la profession avec des mécanismes de surveillance publics. L'IFAC estime, d'une part, que les organismes membres doivent dans tous les cas démontrer l'existence de programmes adéquats de réglementation ; d'autre part, l'IFAC estime aussi que les organismes membres doivent fournir l'assurance raisonnable que les professionnels comptables adhèrent aux normes les plus élevées. Lorsqu'il n'existe pas de mécanismes externes de réglementation, l'assurance qualité peut être réalisée de manière efficace et efficiente par des personnes dévouées que comprend la profession. Il est donc dans l'intérêt public et l'intérêt de la profession comptable dans le monde entier, ainsi que des organismes membres, de veiller à réaliser ce genre d'effort réglementaire, chaque fois qu'aucun mécanisme de réglementation externe n'est mis en place.
173. Dans chaque pays, l'organisation comptable professionnelle ou une autre institution légalement responsable peut définir l'étendue exacte des activités couvertes par les programmes d'assurance qualité. L'IFAC estime qu'il est souhaitable qu'un large éventail de services professionnels, offerts par des comptables professionnels, soit soumis à des programmes de vérification de l'assurance qualité en rapport avec la nature desdits services. Les organisations comptables professionnelles sont donc encouragées à élargir l'éventail des programmes de vérification de l'assurance qualité pour couvrir autant que possible le maximum de services professionnels, dispensés par des auditeurs légaux ou autres. Toutefois, l'intérêt public exige que certains types de missions soient soumis obligatoirement à des vérifications de l'assurance qualité. L'organisation comptable professionnelle, ou l'organisation légalement responsable de l'assurance de la qualité, doit déterminer les critères ou les facteurs de risque pour la sélection des missions qui sont soumis obligatoirement à des vérifications de l'assurance qualité. Étant donné que le public fait confiance aux états financiers des entités cotées, il convient que les vérifications obligatoires de l'assurance qualité soient appliquées au moins aux missions d'audit y afférentes, mais lesdites vérifications peuvent aussi s'appliquer à d'autres types de services professionnels.
174. Dans le cas des professionnels comptables travaillant en entreprise<sup>3</sup> et des techniciens en comptabilité, la mise en œuvre de politiques et de procédures appropriées d'assurance qualité relève normalement de la responsabilité de l'entité en cause (l'employeur du comptable). Pour cette raison, cette section ne traite pas le cas des professionnels comptables travaillant en entreprise ou des techniciens en comptabilité

---

<sup>3</sup> Le code de déontologie des professionnels comptables définit les professionnels comptables travaillant en entreprise en tant que professionnels comptables employés ou engagés dans un poste exécutif, ou non exécutif, dans des domaines tels que le commerce, l'industrie, les services, l'administration publique, l'éducation, le secteur associatif à but non lucratif, les organismes de réglementation ou les organismes professionnels, ou bien en tant que professionnels comptables employés par ces entités.

Toutefois, les normes professionnelles, le code de déontologie, les mécanismes d'enquête et de discipline sont, dans tous les cas, directement et pleinement applicables à toutes les catégories de comptables professionnels, y compris les professionnels comptables travaillant en entreprise et les techniciens en comptabilité (voir la section sur les processus d'enquête et les processus disciplinaires ci-dessous).

175. Dans le cas des professionnels comptables en exercice libéral, la mise en œuvre des règles et des procédures de contrôle qualité appropriées relève de la responsabilité de chaque cabinet comptable. La tâche qui consiste à encourager et aider les cabinets comptables à maintenir et améliorer la qualité des services professionnels est une responsabilité essentielle des organismes comptables professionnels dans chaque pays. L'IFAC estime qu'il incombe aux organismes professionnels comptables de prendre les mesures appropriées pour atteindre cet objectif dans l'environnement juridique, social et réglementaire en vigueur dans leur pays.

## CONTROLE QUALITE

176. Le contrôle qualité est traité à trois niveaux différents : au niveau de la mission, au niveau du cabinet et au niveau de l'organisme comptable professionnel.

177. L'IAASB établit des normes et fournit des directives sur les règles et les procédures de contrôle qualité :

- a) Pour certains types spécifiques de missions (par exemple la Norme internationale d'audit ISA 220, Contrôle qualité d'un audit d'états financiers) ;
- b) Pour les responsabilités d'un cabinet à l'égard de son système de contrôle qualité pour les missions d'audit ou d'examen limité d'informations financières historiques et d'autres missions d'assurance et de services connexes (Norme internationale sur le contrôle qualité, ISQC 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen limité d'informations financières historiques et d'autres missions d'assurance et de services connexes »).

178. La déclaration de l'IFAC « SMO 1 » énonce les obligations de ses membres en matière de programmes d'examen de l'assurance qualité pour leurs membres respectifs réalisant certaines missions d'audit d'états financiers.

## ETABLISSEMENT DES NORMES ET DIRECTIVES DE CONTROLE QUALITE

179. La déclaration de l'IFAC « SMO 1 » exige que ses organismes membres établissent et publient des normes et des directives de contrôle qualité requérant que les cabinets mettent en œuvre un système de contrôle qualité en conformité avec la Norme ISQC 1. Les organismes membres sont encouragés à fournir à leurs membres exerçant la profession et aux cabinets d'audit des directives écrites et à leur organiser des ateliers de formation afin de les aider dans l'implantation de systèmes appropriés dans ce domaine. De nombreux organismes membres de l'IFAC ont déjà mis au point des directives pour aider leurs membres à mettre en œuvre la Norme ISQC 1 ou les normes nationales de contrôle qualité s'y rapportant. Une liste de ces directives est à la disposition des organismes membres de l'IFAC. Elle est incluse dans les documents ressources et outils – Se référer à la page 89.

## ETABLISSEMENT D'UN PROGRAMME D'EXAMEN DE L'ASSURANCE QUALITE

180. La directive SMO 1 requiert que les organismes membres de l'IFAC assurent qu'un programme obligatoire d'examen de l'assurance qualité soit mis en place pour ses membres réalisant des audits d'états financiers des entités cotées (au moins).
181. La directive SMO 1 reconnaît que, dans certaines juridictions, l'examen de l'assurance qualité en ce qui concerne les entités cotées est effectué par un organisme extérieur à la profession. Très souvent, l'étendue dudit examen est limitée aux missions d'audit d'entités cotées. Dans ce cas, la Norme SMO 1 recommande que l'organisation professionnelle vérifie si l'étendue de l'examen précité devrait être élargie pour inclure des audits d'autres entités, ou même d'autres missions d'assurance n'incluant pas l'audit d'états financiers.
182. Un organisme professionnel devrait envisager de mettre en place le système le plus approprié pour effectuer les examens d'assurance qualité pour ses membres. Le point clé à prendre en considération est la dimension de l'organisation. Les petites organisations peuvent trouver des difficultés à mettre en œuvre un système d'examen par les pairs en raison du nombre limité de participants. D'autre part, le recrutement d'inspecteurs à plein temps par l'organisation peut ne pas représenter une solution efficace.

## ETABLISSEMENT D'UN PROGRAMME D'EXAMEN

183. Différentes approches pourraient être considérées par l'organisation pour établir un programme d'examen. Cela comprend ce qui suit :
- ♣ Les ressources internes – le recours à des inspecteurs employés par l'organisme professionnel.
  - ♣ Les ressources externes.
    - Les consultants externes – le recours à des examinateurs (individus, cabinets ou équipes mixtes) engagés par l'organisation professionnelle.
    - Le système d'examen par les pairs – les professionnels individuels ou les cabinets devant faire l'objet d'examen concluent des contrats avec d'autres professionnels individuels ou avec d'autres cabinets pour effectuer les examens.
    - L'externalisation – l'organisme professionnel confie les examens de l'assurance qualité à une entité tierce (par exemple, à une autre organisation professionnelle ayant l'expertise appropriée).
    - La combinaison des solutions précédentes – l'organisme professionnel pourrait externaliser l'examen des entités cotées et adopter une autre approche externe ou interne pour les autres missions.
  - ♣ Les approches bilatérales ou régionales – un ou plusieurs organismes professionnels pourraient mettre leurs ressources en commun pour effectuer les examens.

184. Quelle que soit l'approche utilisée, l'organisation professionnelle devrait mettre en place un système de sécurité pour assurer l'indépendance des examinateurs. Dans tous les cas, les examinateurs devraient être indépendants du professionnel individuel ou du cabinet qui fait l'objet d'examen, ainsi que des entités dont les missions ont été sélectionnées pour être examinées. En plus d'être indépendants, les examinateurs doivent être des personnes compétentes qui justifient :

- ♣ d'une formation professionnelle appropriée ;
- ♣ d'une expérience professionnelle pertinente ;
- ♣ d'une formation dans la réalisation des examens en question ;
- ♣ d'une connaissance des entreprises opérant dans des secteurs d'activités spécialisées ;
- ♣ d'une capacité d'appliquer un jugement professionnel.

Les examinateurs sont également tenus de suivre un programme de formation professionnelle continue sur les techniques de contrôle et sur les normes professionnelles ; ils sont aussi tenus de suivre les mises à jour législatives et réglementaires touchant l'audit. Afin de s'assurer qu'ils atteignent un niveau de compétence cohérent et élevé, ils auraient besoin aussi d'acquérir une expérience suffisante en matière de réalisation des travaux en question. Leur travail peut également être soumis à une revue par une personne qui n'a pas participé à l'examen du cabinet afin de s'assurer que les rapports sur les examens effectués sont appuyés par des travaux dûment effectués et documentés.

185. Le programme d'examen devrait généralement être conçu pour permettre à l'examineur d'obtenir une assurance raisonnable quant à :

- ♣ L'adéquation du système de contrôle qualité relatif à l'audit.
- ♣ La conformité du cabinet d'audit en ce qui concerne l'application dudit système.
- ♣ Le respect des normes déontologie et professionnelles, ainsi que des exigences légales et réglementaires dans l'exercice du travail d'audit.

186. En ce qui concerne l'adéquation, l'examen devrait déterminer si les éléments du système de contrôle qualité d'audit sont conçus et mis en place à l'échelle du cabinet et non pas seulement pour une mission spécifique. Il peut toutefois être nécessaire pour un cabinet de mettre en place des règles et des procédures supplémentaires pour l'audit des sociétés cotées.

187. Les procédures de contrôle doivent être publiées et devraient inclure ce qui suit :

- ♣ Évaluer les compétences techniques, les connaissances et l'expérience des examinateurs.
- ♣ Évaluer l'indépendance des examinateurs.
- ♣ Former les examinateurs.
- ♣ Évaluer le respect, par le cabinet, des normes internationales (ISQC, ISA, etc.) émises par l'IAASB, ainsi que des Normes IFRS et des directives IPSAS, le cas échéant.



- ♣ Documenter les travaux de revue.
- ♣ Examiner le contrôle qualité interne.
- ♣ Soumettre les conclusions.
- ♣ Imposer les mesures correctives.
- ♣ Evaluer les mesures correctives.
- ♣ Imposer des sanctions au cas où les mesures correctives n'ont pas été réalisées.
- ♣ Préserver la confidentialité des informations relatives au cabinet d'audit et à ses clients.

188. Une documentation appropriée (programmes de travail et listes de contrôle) devrait également être conçue pour fournir les preuves appuyant le rapport relatif à la revue du dossier, ainsi que pour démontrer que ladite revue a été effectuée conformément aux directives publiées.

189. Lors de la revue des documents de travail de la mission, l'examineur doit évaluer :

- ♣ L'existence et l'efficacité du système de contrôle qualité relatif à l'audit.
- ♣ La conformité aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires.
- ♣ Le caractère suffisant et approprié des éléments probants enregistrés dans le dossier d'audit.
- ♣ La pertinence des rapports d'audit publiés.

190. Un rapport de visite de contrôle doit être émis pour le cabinet et doit comprendre :

- ♣ L'étendue de l'examen effectué.
- ♣ Les déficiences constatées au niveau du respect des Normes ISA.
- ♣ Les recommandations pour l'amélioration du système appliqué - à la fois au niveau du cabinet et au niveau de la mission.
- ♣ Une conclusion déterminant si le système de contrôle qualité d'audit est conforme à la Norme ISQC 1.
- ♣ Une conclusion déterminant si le cabinet a respecté le système contrôle qualité.

191. Les cabinets membres devraient avoir la possibilité de prendre des mesures correctives appropriées pour leurs systèmes contrôle qualité. Le cabinet est tenu de fournir une réponse rapide sur le rapport et cela devrait être stipulé dans les directives émises dans ce domaine. La réponse du cabinet devrait contenir les actions prévues et le temps estimé pour leur accomplissement.

192. Il est nécessaire, pour l'organisation comptable professionnelle, de considérer la conclusion de chaque rapport de revue au moyen d'un comité approprié (par exemple, un comité d'examen pratique ou un comité d'octroi de licences). La composition et les pouvoirs de ce comité, ainsi que les procédures qu'il doit suivre doivent être clairement énoncés dans les règlements de l'organisme membre. Ces règlements doivent suivre les règles de justice naturelle et d'autres lois applicables. Le comité devrait comprendre des comptables et des personnes non comptables avec au moins un membre en tant qu'auditeur et un autre membre ayant de préférence des qualifications juridiques. Ce comité devrait avoir le pouvoir de retirer, suspendre ou imposer des conditions (en ce qui concerne la licence d'exercice de la profession ou l'inscription à l'organisme). Ces sanctions portent sur le droit d'un professionnel individuel, ou d'un cabinet, d'entreprendre des travaux d'audit et des missions d'assurance.
193. De nombreux organismes membres de l'IFAC effectuent ou gèrent des examens d'assurance qualité pour les cabinets et pour les praticiens. Comme mentionné ci-dessus, ces organismes sont tenus d'élaborer des règles, des procédures et des directives relatives aux programmes d'examen et aux examinateurs. A ce propos, une liste de documents est mise à la disposition des organismes membres de l'IFAC et incluse dans les documents ressources et outils qui sont présentés à la page 90.

## PROCESSUS D'ENQUETE ET DE DISCIPLINE

### PROCEDURES DISCIPLINAIRES

194. Une fois qu'un code de déontologie et les autres exigences professionnelles auraient été établis, il serait essentiel de s'assurer que les membres les connaissent et qu'ils continuent à s'y conformer. Dans les pays où l'octroi de la licence d'exercer la profession relève de la compétence des autorités gouvernementales, les organismes gouvernementaux, ou les organismes de réglementation, ont généralement le pouvoir d'imposer les mesures disciplinaires les plus sévères. Même dans un tel cas, un organisme comptable professionnel doit avoir lui aussi un processus disciplinaire efficace pour enquêter et sanctionner ses membres (les membres individuels, et si les lois locales le permettent, les membres des cabinets) pour infraction aux règles, fautes graves professionnelles, ainsi que pour d'autres types pertinents de fautes et, le cas échéant, aider les organismes gouvernementaux et les organismes de réglementation. Ainsi, un organisme comptable professionnel devra considérer la façon dont les enquêtes disciplinaires devraient être menées, la procédure équitable à suivre, la structure disciplinaire à mettre en place, les règles et les moyens de preuve qui doivent être exigés, les sanctions qui pourraient être recommandées et les recours qui devraient être admis. La SMO 6 énonce les obligations de l'organisme comptable professionnel membre de l'IFAC concernant l'enquête et la discipline.
195. La structure de base commune aux processus disciplinaires de nombreux organismes comptables professionnels est la suivante :
- a) Des règles et des procédures appropriées devraient permettre de décider quelles sont les plaintes qui amènent l'organisme professionnel à ouvrir une enquête disciplinaire au sujet de la conduite d'un membre ; par exemple, des enquêtes pourraient être engagées dans le cas d'une allégation qui, si elle s'avère vraie, constitue une présomption de violation du code de déontologie, ou d'une autre faute ; cela pourrait être aussi le cas lorsque l'organisation comptable professionnelle identifie une anomalie dans le cadre de ses activités de contrôle.

- b) Un tribunal disciplinaire qui enquête et statue sur les plaintes.
  - c) Un tribunal d'appel qui statue sur les appels interjetés contre les conclusions d'un tribunal disciplinaire.
196. La façon avec laquelle la structure fondamentale de la procédure disciplinaire est conçue et appliquée varie en fonction de nombreux facteurs tels que le nombre d'affaires judiciaires à traiter, le coût, le rôle du personnel administratif pour faire avancer les processus disciplinaires, le besoin en conseillers juridiques et le contrôle exercé par des organismes gouvernementaux ou réglementaires. Par exemple, dans certains pays, des représentants des administrations gouvernementales supervisent les procédures disciplinaires alors que dans d'autres pays, ils ne le font pas. Dans tous les cas, un organisme comptable professionnel devrait examiner toute demande ou besoin perçu dans ce domaine avec une grande transparence et responsabilité au niveau du fonctionnement des procédures disciplinaires ; il doit aussi considérer la nécessité d'un processus transparent et l'implication de membres indépendants provenant de tribunaux de non-juristes. La rigueur et l'implication d'un tribunal disciplinaire seraient toujours bénéfiques pour l'organisme comptable professionnel, pour la profession et pour l'intérêt public.
197. En termes d'organisation, un membre qualifié expérimenté du personnel de l'organisme membre devrait avoir la responsabilité de gérer les processus d'enquête et les processus disciplinaires pour s'assurer que ceux-ci sont compatibles avec les règlements, les règles de justice naturelle et d'autres lois applicables. La personne affectée devrait s'assurer de la disponibilité d'une expertise appropriée et des ressources financières, ainsi que des autres ressources adéquates permettant d'assurer des mesures d'enquête et de discipline rapides.
198. En règle générale, toutes les plaintes devraient être examinées aux fins d'enquête. Les informations reçues de sources fiables indiquant la possibilité d'une faute devraient également être prises en considération pour l'enquête. L'enquête initiale peut être faite par le personnel de l'organisme membre (un «agent enquêteur») sous la supervision du membre expérimenté du personnel mentionné ci-dessus, ou par un comité d'enquête.
199. Si le processus d'enquête décide qu'il s'agit d'un cas nécessitant une poursuite judiciaire, la question devrait être renvoyée à un tribunal disciplinaire (comité) et les accusations devraient être portées devant le tribunal. Lorsqu'une affaire, après l'enquête, n'est pas soumise à une audience disciplinaire, le plaignant devrait avoir le droit à un examen indépendant de la plainte.
200. Les membres du Comité de discipline et du Comité d'appel peuvent être nommés pour une durée déterminée, ou être nommés parmi les membres d'un panel. Chaque comité doit comprendre une combinaison appropriée de personnes profanes, d'avocats et de comptables qualifiés ; idéalement, les comptables qualifiés ne devraient pas être majoritaires. Les règlements de l'organisme comptable professionnel devraient interdire l'implication du Conseil dans les enquêtes et les procédures disciplinaires de l'organisme comptable professionnel, par exemple en interdisant à tout membre du Conseil de siéger dans tous ses organismes disciplinaires. Le Conseil devrait se limiter seulement à autoriser les comités de discipline et d'appel d'imposer les sanctions.
201. Les procédures disciplinaires devraient également être réalisées de manière compatible avec les exigences légales du pays. Les règlements devraient prévoir la désignation d'un avocat expérimenté pour agir à titre de conseiller indépendant auprès des membres du tribunal disciplinaire à propos des questions relatives aux preuves, aux procédures et à d'autres questions.

202. Les fautes de conduite incluent notamment :

---

Acte relevant de la justice pénale

---

Actes ou omissions susceptibles de nuire à la réputation de l'organisme comptable professionnel

---

Non-respect des normes professionnelles

---

Non-respect des normes de déontologie

---

Faute professionnelle grave

---

Un certain nombre de cas moins graves de fautes professionnelles qui, cumulativement, pourraient indiquer l'inaptitude du professionnel en cause d'exercer diligemment.

---

Un travail insatisfaisant

---

203. Dans certains cas, la structure disciplinaire en charge pourrait également avoir la responsabilité de statuer sur les affaires d'exercice illégal de la profession. Cela implique souvent une délégation de pouvoir de la part des administrations gouvernementales ou de la part d'autres organismes de réglementation. Cela peut être particulièrement utile pour s'assurer que seuls les professionnels autorisés fournissent les services de comptabilité et d'audit.

## **SANCTIONS**

204. L'éventail des sanctions qui seraient infligées, si les lois locales le permettent, comprend ce qui suit :

---

Réprimande

---

Déchéance totale ou restriction des droits d'exercice de la profession

---

Amende/condamnations aux dépens

---

Perte du titre professionnel

---

Suspension pour une période de temps ou exclusion définitive du membre de l'organisme professionnel

---

D'autres sanctions peuvent comprendre l'avertissement, le remboursement des honoraires reçus du client, une formation supplémentaire et un travail à accomplir par un autre membre aux frais du membre concerné. Les sanctions sont normalement appliquées en fonction de la gravité de la faute.

205. Un tel régime de sanctions protège les clients et les autres parties prenantes, démontre au monde extérieur que la profession joue son rôle dans le maintien et l'amélioration de normes professionnelles et, finalement, la radiation de la profession de ceux qui ne méritent pas de lui appartenir.

#### **DROIT D'APPEL**

206. Les droits du défenseur devraient inclure un droit d'appel dans un délai bien déterminé. La constitution d'un tribunal d'appel devrait être similaire à celle du tribunal de discipline. Le tribunal d'appel ne devrait inclure aucun membre du tribunal de discipline qui ait statué sur l'affaire ou toute autre personne qui en est concernée. Seule l'instance d'appel devrait avoir le pouvoir de modifier ou de réviser la décision du tribunal de discipline.
207. Lorsque les lois locales ou l'intérêt public le permettent, toute condamnation émise contre le défendeur par le tribunal de discipline devrait être suspendue en attendant l'audition de l'appel, à moins qu'il ne soit nécessaire de protéger l'intérêt public.

#### **PUBLICITE**

208. Les règlements devraient envisager la forme de la publicité à donner à ces affaires afin que le public en soit informé. Les décisions pourraient devoir être communiquées à un organisme réglementaire ou à un organisme de surveillance approprié et les règlements devraient prévoir cette éventualité.

#### **CONCLUSION**

209. Pour maintenir sa crédibilité, un organisme comptable professionnel devrait s'acquitter pleinement de la responsabilité qu'il assume en ce qui concerne la conduite professionnelle et déontologique de ses membres. Toute structure et toutes procédures disciplinaires que l'organisme adopte doivent être adaptées à la fonction qui leur est assignée. Il est préférable de ne pas faire des promesses plutôt que de faire des promesses que l'on ne peut pas tenir. Un registre des décisions et des sanctions disciplinaires infligées doit être conservé par l'organisme comptable professionnel pour assurer une cohérence appropriée dans l'approche vis-à-vis des cas à traiter. Les organismes comptables professionnels devraient également veiller à avoir un conseil juridique pour les aider à maintenir un processus disciplinaire adéquat.

#### **FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

210. Un principe fondamental du Code de déontologie de l'IESBA pour les professionnels comptables énonce ce qui suit :
- « Un comptable professionnel a une obligation permanente de maintenir ses connaissances et ses compétences professionnelles au niveau requis afin de s'assurer que le client ou l'employeur reçoit un service professionnel à la hauteur basé sur les progrès actuels au niveau de la pratique, de la législation et des techniques. Un comptable professionnel devrait agir avec diligence et en respectant les normes techniques et professionnelles applicables lorsqu'il fournit des services professionnels ». La formation professionnelle continue (CPD) est le moyen par lequel les professionnels comptables peuvent s'acquitter de leurs obligations de maintien des compétences.

211. La « CPD » (formation professionnelle continue) est définie comme étant des activités d'apprentissage pour le développement et le maintien des capacités des professionnels comptables d'exercer avec compétence dans leur environnement professionnel.
212. Les connaissances et les compétences requises de tous les professionnels comptables évoluent et changent rapidement. Les organismes comptables professionnels sont chargés de veiller à ce que leurs membres continuent à développer et à maintenir la compétence exigée par leurs fonctions professionnelles et par les utilisateurs de leurs services. Promouvoir la CPD (formation professionnelle continue), ainsi que son importance, est un élément essentiel des activités qu'un organisme comptable professionnel entreprend pour conserver sa crédibilité et celle de ses membres. Il est important que les organismes comptables fassent comprendre à l'ensemble de leurs membres la valeur de la CPD et ses avantages, et plus particulièrement à leurs membres individuels en termes d'évolution de leur carrière, d'employabilité et de crédibilité. La CPD, à elle seule, ne donne pas l'assurance que tous les membres offriront un service professionnel de haute qualité tout le temps, mais elle est un élément clé du système d'assurance qualité de l'organisme comptable professionnel qui comprend également les examens d'assurance qualité des travaux des membres et les systèmes d'enquête et de discipline (voir les sections précédentes).
213. La Norme internationale sur la formation des professionnels comptables (IES 7), « *La formation professionnelle continue : Un programme d'apprentissage et de formation professionnelle continue* » constitue une référence internationale pour la CPD (formation professionnelle continue) pour tous les comptables professionnels. La norme encourage les activités de formation professionnelle continue qui sont pertinentes pour le travail de chaque membre puisqu'elles sont mesurables et vérifiables. De nombreux organismes comptables obligent les membres à procéder à un certain nombre d'heures de CPD chaque année, tandis que les membres d'autres organismes sont soumis à une approche de formation professionnelle continue basée sur les compétences. Quelle que soit l'approche adoptée, la première étape cruciale pour l'organisme comptable professionnel consiste à promouvoir l'importance de la CPD pour tous ses membres. Un plan d'action modèle pour instaurer la formation professionnelle continue a été inclus dans les documents ressources et outils (page 52) pour illustrer la manière avec laquelle ces considérations peuvent être documentées.
214. L'accès aux activités de la CPD (formation professionnelle continue) pourrait être problématique dans tous les pays et l'organisme comptable professionnel devrait envisager de coopérer avec les universités et les facultés, les prestataires de formation du secteur privé, ainsi qu'avec les grands cabinets et d'autres organismes comptables professionnels dans le pays et dans la région afin de mettre à la disposition des membres un large éventail d'opportunités relatives à la formation professionnelle continue.
215. Les organismes comptables professionnels devraient aussi mettre en place un processus pour déterminer si leurs membres appliquent la CPD (formation professionnelle continue). L'accent initial doit être mis sur la promotion et l'encouragement de la CPD, mais la surveillance est également importante. La surveillance ne devrait pas utiliser trop de ressources et pourrait être mieux assurée sur la base d'échantillonnage. La surveillance est utile uniquement si les sanctions sont prévues pour les cas de non-respect des obligations révélés par les processus de surveillance.

# TROISIEME PARTIE : ENSEIGNEMENT ET EXAMENS

## Troisième partie : Enseignement et examens

### VUE D'ENSEMBLE DES PROGRAMMES DE FORMATION COMPTABLE

216. Le processus de préqualification relatif à la formation comptable se compose de six éléments clés :

1. Les conditions d'admission
2. Les compétences professionnelles
3. Les connaissances professionnelles
4. Les valeurs, la déontologie et les attitudes professionnelles
5. L'expérience pratique
6. L'évaluation

217. Le Conseil des Normes internationales de formation comptable (IAESB), de l'IFAC, élabore des Normes internationales de formation (IES) pour les professionnels comptables; ces normes édictent des référentiels internationaux en matière de formation comptable. Les organisations comptables qui élaborent un programme de formation sont invitées à accorder une attention particulière à ces normes. Ce guide traite uniquement les éléments qui pourraient aider à administrer ledit programme.

218. Il est très probable que les instituts d'études supérieures existants, tels que les universités ou les facultés, assurent une formation académique destinée aux étudiants. Un organisme comptable professionnel devrait, cependant, décider si cet enseignement permet leur admission en tant que membre. L'organisation devrait définir un ensemble de connaissances et de compétences qui serait requis pour leur admission. Pour être plus efficace, l'organisation doit examiner le syllabus des cours (défini comme un résumé décrivant le programme des études) qui est utilisé par les organisations étrangères qui ont décerné les titres professionnels des membres ayant bénéficié des droits acquis. L'étape suivante consiste à adapter le syllabus à l'environnement local, tout en préservant sa compatibilité avec les Normes internationales de formation (IES). Un groupe de travail formé d'enseignants universitaires et de praticiens devrait être mis en place pour effectuer cette tâche. Les praticiens devraient être choisis pour représenter les besoins de l'ensemble des secteurs dont sont issus les membres de l'organisme. En examinant la meilleure façon de confectionner un programme servant de base pour l'examen destiné aux membres potentiels de l'organisme, il faut étudier dans quelle mesure il est possible de faire appel à d'autres initiatives régionales ou mondiales.

219. En formulant l'ensemble de connaissances et des compétences qui seraient requises, l'organisme professionnel devrait accorder une attention particulière au besoin d'une combinaison appropriée de formation académique ainsi que d'expérience et formation en milieu de travail (stage pratique). La nature de l'expérience et la formation requises pour l'admission en tant que membre de l'organisme, ainsi que les opportunités offertes et les ressources disponibles au niveau du milieu de travail, pourraient toutes varier lorsque l'organisme attire des membres provenant de l'ensemble des secteurs économiques. La partie expérience et formation du programme à mettre au point devrait par conséquent être soigneusement adaptée en fonction des effectifs d'étudiants disponibles provenant de tous les secteurs afin de répondre à leurs besoins.



Une fois que l'ensemble des connaissances et des compétences souhaitées a été identifié, celui-ci devrait être porté à la connaissance des établissements d'enseignement supérieur et adressé aux institutions, aux étudiants et aux autres parties intéressées comme étant le seuil minimal requis pour sa reconnaissance par l'organisme professionnel.

220. L'organisation devra alors évaluer et reconnaître les programmes de formation académique en fonction du corpus des connaissances ainsi qu'à tout autre élément d'enseignement qui serait considéré souhaitable. Elle pourrait également choisir d'évaluer les demandes d'admission individuelles quand les candidats ont acquis l'expérience académique et pratique nécessaire auprès d'autres organisations. La qualité et la couverture des programmes pourraient seulement être mesurées par l'évaluation des syllabus et des documents d'examen des autres organisations et cette tâche pourrait s'avérer longue et difficile. Un domaine particulier de difficultés potentielles pourrait être la couverture de la comptabilité dans l'administration publique, de l'audit et de la gestion des finances publiques (PFM) en général. Ceci fait souvent défaut dans le contenu des programmes classiques des études universitaires en matière de comptabilité et d'audit. Lorsque cette couverture existe, elle risque de souffrir d'une faiblesse au niveau de l'étendue ou de la profondeur des études, et les organismes professionnels peuvent devoir déterminer la meilleure façon de combler cette lacune dans les programmes pour les étudiants (futurs membres en cours de formation) provenant des secteurs publics et tertiaires.
221. Lorsque l'organisme couvre à la fois l'administration publique et le secteur privé, une attention particulière est requise afin de s'assurer que les besoins des deux secteurs en matière d'enseignement et de formation des étudiants soient satisfaits de manière efficace et efficiente. Le développement d'un seul cadre de qualification intégré, pour l'administration publique et le secteur privé à la fois, pourrait être difficile pour un nouvel organisme professionnel ou un organisme professionnel en cours de création. Parallèlement, le choix consistant à adapter essentiellement le cadre existant du secteur privé pour répondre aux besoins de l'administration publique pourrait introduire une complexité indésirable et entraîner un cadre de qualification lourd qui ne peut pas répondre correctement aux besoins de chaque secteur. Les nouveaux organismes professionnels et les organismes professionnels en cours de création pourraient envisager de prendre en considération l'expérience des pays d'Afrique où il y a eu des initiatives visant à développer un cadre de qualifications PFM pour l'utiliser dans la région.
222. Les nouveaux organismes professionnels et les organismes professionnels en cours de création dans les pays en développement ont un rôle particulier en matière de soutien du développement de la gestion des finances publiques au sein des administrations gouvernementales. Ce soutien pourrait être fourni de plusieurs manières ; un mécanisme principal consiste à élaborer un cadre des qualifications adapté en fonction des besoins spécifiques de l'administration publique. L'éducation et la formation des comptables, des auditeurs, du personnel chargé de l'élaboration du budget et d'autres personnes travaillant au sein des administrations gouvernementales, afin qu'ils puissent devenir membres d'un organisme comptable professionnel, est une tâche essentielle pour les administrations gouvernementales. Évidemment, les gouvernements et les autres parties prenantes qui investissent dans les modèles de formation de ce genre souhaitent s'assurer qu'ils recevront la contrepartie de leur investissement dans la formation. Ils souhaitent, particulièrement, être sûrs de conserver le personnel, une fois qu'il a été qualifié, pour continuer à travailler dans l'administration publique et contribuer à l'amélioration de la PFM. Par ailleurs, de nombreux futurs étudiants de l'administration publique pourraient avoir des performances relativement faibles au niveau de leurs résultats académiques précédents. L'organisme professionnel, dans un tel environnement, aurait un rôle déterminant à jouer dans la conception et la mise au point du cadre de qualification de la PFM.

Celle-ci soutient l'objectif de réaliser un rendement en contrepartie de l'investissement dans la formation, sans créer ce qui pourrait sembler, autrement, une classe inférieure de membres en comparaison avec son équivalente du secteur privé. L'organisme devrait également parvenir à réaliser un équilibre entre d'une part, l'efficacité du cadre de développement des qualifications et d'autre part, le maintien et la minimisation de la transférabilité des cadres entre les secteurs.

223. L'environnement dans lequel les comptables travaillent ne cesse d'évoluer. Ainsi, le corpus de connaissances agréé par l'organisme devrait être régulièrement réexaminé afin de s'assurer qu'il reste compatible avec les besoins en matière de formation des comptables que ceux-ci exercent la profession à titre libéral (en tant que professionnels indépendants), ou bien dans l'industrie ou dans l'administration publique (en tant qu'employés). Il est également probable que, dans les pays émergents et les pays en développement, les changements au niveau de l'environnement économique du pays nécessiteraient des changements correspondants au niveau du cursus universitaire. Une façon de mener une telle révision consiste à organiser des groupes de réflexion qui discuteront périodiquement des changements intervenus dans l'environnement de travail des membres, tout en tenant compte de l'évolution de la formation dans d'autres pays.
224. Il est fort probable que l'organisation, au moins dans les premières années, aurait besoin d'assumer un rôle actif dans le processus d'enseignement et de formation, soit en s'impliquant elle-même dans la formation ou par une interaction active avec la communauté universitaire. La plupart des organismes nouvellement constitués dans les pays en développement et dans les pays émergents devraient se concentrer sur les moyens d'identifier, d'attirer et de retenir des enseignants qualifiés. Cela ne serait pas une tâche facile. En général, on a besoin de personnes professionnellement qualifiées. Cependant, les salaires et les statuts rattachés aux carrières dans l'enseignement sont souvent plus faibles que ceux rattachés à d'autres postes disponibles pour lesdites personnes qualifiées. Par conséquent, les personnes qui enseignent ont souvent peu d'expérience pratique et possèdent probablement une formation académique insuffisante.
225. Plusieurs approches pourraient être utilisées pour surmonter un manque d'enseignants qualifiés. On peut en citer :
- ♣ La participation à des programmes de «formation de formateurs».
  - ♣ La création de programmes de liaison entre les institutions d'enseignement locales et les institutions d'enseignement dans d'autres pays. Selon le besoin, différents types de programmes sont possibles. Par exemple, on peut envisager un accord consistant à faire appel à des universitaires provenant d'institutions étrangères pour donner des cours et assurer, en plus, la formation des enseignants locaux au cours de l'exercice de leur fonction dans les pays en développement. Dans une telle situation, on peut tout d'abord avoir besoin d'enseigner les matières avancées et traiter, par ailleurs, le développement des compétences en matière d'enseignement. Cela prendrait du temps. Vu que le corpus de connaissances à couvrir est très vaste, ce type de programme devrait être planifié sur une période d'une durée suffisante — au moins une année — pour être efficace.
  - ♣ Offrir des programmes qui ont été spécialement conçus par des agences de développement. Des exemples de réussite comprennent un consortium de cabinets de comptabilité, d'universités et d'un organisme professionnel comptable entreprenant ensemble la formation des formateurs. Ces programmes sont généralement de plus courte durée et disponibles pour un plus grand nombre de personnes.

- ♣ Faire appel à des professionnels et des éducateurs retraités issus de pays développés pour dispenser un enseignement aux étudiants et/ou former des instructeurs locaux.
- ♣ Demander à des cabinets locaux de contribuer financièrement aux salaires des éducateurs de sorte que leur situation, d'un point de vue financier, devienne comparable à celle des non-universitaires, et d'accroître ainsi l'offre d'éducateurs qualifiés. Cependant, cette solution pourrait être moins efficace si l'on tient compte de la stature de l'administration publique par rapport à son syllabus et à son programme d'étude.
- ♣ Encourager les cabinets comptables locaux et les ministères à proposer leurs professionnels qualifiés en tant que formateurs dans les institutions d'enseignement locales.
- ♣ Offrir des programmes d'enseignement à distance, bien que ceux-ci aient encore besoin de quelques soutiens universitaires et, à moins qu'ils ne soient bien conçus, risquent de conduire à un niveau inacceptable de taux de réussite.
- ♣ Offrir des matériels didactiques et pédagogiques utilisant différents types de médias, tels que l'internet, les bandes vidéo et les supports numériques « CD ». Quel que soit le type de ces matériels, il est important de s'assurer de l'existence de moyens locaux nécessaires à leur mise à jour.

226. Un autre problème pourrait se poser concernant la capacité d'accueil des instituts d'enseignement supérieur. Celle-ci peut s'avérer insuffisante pour accueillir tous les candidats qualifiés. En outre, beaucoup de personnes peuvent ne pas habiter près d'un centre urbain. Cela pourrait les empêcher d'avoir accès à un programme d'enseignement si des dispositions particulières ne seraient pas prises, consistant, par exemple, à faire venir les étudiants à un centre urbain en leur accordant des bourses ou des prêts. Ainsi, l'organisation peut avoir besoin d'examiner les moyens permettant de rapprocher le programme d'enseignement des étudiants en utilisant, par exemple, un programme d'enseignement à distance administré par un organisme membre ou une institution d'enseignement, comme mentionné ci-dessus. Cela peut inclure, en plus des matériels d'autoformation, de faire venir des instructeurs dans des endroits éloignés des centres urbains.

#### **MANUELS DE FORMATION PERTINENTS ET ABORDABLES**

227. Il y a souvent un manque de matériels pédagogiques mis à jour, tels que les manuels scolaires, la documentation actuelle et les normes et directives en matière de comptabilité et d'audit édictées par les organismes internationaux et nationaux importants de normalisation. En outre, une grande partie desdits matériels est souvent importée et manque de pertinence par rapport au système particulier utilisé dans le pays. Si c'est le cas, les cabinets comptables locaux peuvent fournir des copies de leurs manuels et procédures, ainsi que de leurs programmes de formation, pour leur utilisation dans les éléments des programmes d'enseignement et de formation du secteur privé.

228. L'Internet permet de télécharger des matériels pédagogiques ; elle permet aussi de donner accès à des matériels disponibles dans d'autres organismes comptables professionnels.

229. La fourniture de locaux pour l'enseignement n'est pas généralement considérée comme une responsabilité de l'organisme comptable professionnel, mais plutôt une responsabilité du pays et de ses administrations gouvernementales. Il peut être nécessaire, cependant, de fournir des équipements pédagogiques tels que les ordinateurs, les rétroprojecteurs, les photocopieuses, etc. De tels équipements ne sont pas toujours disponibles en quantité suffisante dans certains pays.

230. L'organisme professionnel doit solliciter des dons pour ce type d'équipement auprès des entreprises locales du secteur privé. Par exemple, les entreprises privées, les banques et les cabinets d'expertise comptable qui renouvellent périodiquement leurs équipements informatiques peuvent être persuadés à faire don de leurs équipements usagés. L'acquisition de ces matériaux locaux permettrait d'éviter l'achat de ces matériels et les problèmes d'expédition et de douane. Toutefois, pour rendre cette solution réalisable, l'entretien et l'utilisation de logiciels sous licence peuvent nécessiter la participation active des fournisseurs concernés.
231. Une question importante et particulière, relative à l'enseignement et à la formation qui sont dispensés aux étudiants de l'administration publique, réside dans l'absence de formation adéquate, de matériel didactique et d'autres ressources pédagogiques. Les enseignants et les formateurs locaux seraient probablement confrontés à l'obligation de concevoir leurs propres matériels et cours, dont une grande partie devrait être réalisée et prête dès le départ. Les moyens d'accès à l'expertise pour les réaliser pourraient aussi poser des problèmes ; par ailleurs, le coût des ressources pour la création et, surtout, pour l'entretien de ce matériel pourraient être important. L'organisme professionnel local devrait explorer les moyens permettant de surmonter cette pénurie de ressources clés, notamment en aidant à trouver des fonds auprès de donateurs et d'autres partenaires de développement, afin de créer une réserve de ressources à utiliser par les étudiants et par les formateurs.
232. Le travail qui est mentionné ci-dessus devrait être effectué essentiellement et conjointement par les institutions académiques locales et l'organisme comptable professionnel. La responsabilité majeure, en ce qui concerne l'élaboration des programmes, incomberait au secteur de l'enseignement, bien que les entités locales qui fournissent de la formation en comptabilité aient également un rôle à jouer, alors que l'organisme comptable professionnel aurait normalement d'autres grandes responsabilités, comme celle d'obtenir le soutien des administrations gouvernementales, des cabinets comptables, de l'industrie et des organismes de financement extérieurs.

## PERSONNEL ET COMITE D'ENSEIGNEMENT

233. Plus l'implication dans l'enseignement est grande, plus important sera le besoin en ressources, telles que les comités et le personnel. L'organisme comptable professionnel doit, au minimum, jouer un rôle de liaison avec les fournisseurs de formation afin de veiller à ce qu'un dialogue permanent soit établi avec eux. Ce rôle pourrait être rempli par des membres volontaires rémunérés jusqu'à ce que les ressources permettent d'engager une personne à plein temps. Le rôle de liaison pourrait consister à conseiller les fournisseurs de programmes en ce qui concerne les standards/normes exigés par l'organisme professionnel et l'agrément des programmes d'études pertinents, ou bien à accorder des dérogations bien définies.
234. Il faudra que le Comité d'enseignement et de formation fasse un minimum de compte rendu au Conseil sur ses activités. Au fur et à mesure que l'implication de l'organisme augmente, les travaux de ce Comité pourraient être complétés et soutenus par des groupes de travail chargés de fonctions supplémentaires, telles que l'accréditation des cours. Lors de la définition de mandat et de la composition des Comités d'enseignement et de formation, des précautions doivent être prises afin d'assurer que ceux-ci reflètent pleinement les besoins de tous les secteurs économiques d'où l'organisme cherche à attirer ses membres. Il y a lieu de se référer à l'annexe 5 pour consulter un exemple de mandat du comité d'enseignement.

# **ANNEXE 5 : MODELE DE MANDAT DU COMITE D'ENSEIGNEMENT**

Le mandat doit préciser le but et les objectifs du Comité, les responsabilités du Comité, les membres éventuels du groupe, les procédures des réunions formelles (y compris celles relatives à la conduite des réunions, les procès-verbaux, les quorums et la fréquence des réunions), les exigences de reporting, les procédures régulières et toutes autres questions s'y rattachant.

## MANDAT : COMITES DE L'ENSEIGNEMENT

### OBJECTIF

L'objectif et le rôle du Comité d'enseignement se résument comme suit :

---

Déterminer la préqualification requise des candidats et les programmes de formation professionnelle continue

---

Déterminer le contenu des programmes des études qui devrait être utilisé dans l'enseignement pour les candidats à l'admission en tant que membre

---

Déterminer les compétences et les connaissances professionnelles qui devraient être obtenues par les candidats au moyen de l'expérience pratique

---

Déterminer la structure de l'évaluation finale, ainsi que les sujets précis qu'ils doivent couvrir

---

Déterminer le format et les résultats des examens finaux

---

Le rôle du Comité d'enseignement consiste à développer, mettre en œuvre et gérer les politiques et les exigences pratiques de l'organisme pour la formation, l'admission, la réadmission et l'adhésion continue, y compris la formation professionnelle continue.

En outre, le Comité d'enseignement est chargé des attributions qui lui ont été déléguées par le Conseil.

Le Comité d'enseignement devrait réglementer ses propres affaires et devrait éviter de déléguer ses attributions et ses pouvoirs. Il devrait également effectuer ses activités en étroite collaboration avec le Comité d'admission des membres qui est responsable des conditions d'adhésion et d'admission.

## RESPONSABILITES

Le Comité d'enseignement assume les responsabilités suivantes :

---

Informer l'ensemble des organes de l'organisme sur les problèmes au niveau de la profession comptable et de l'environnement de l'enseignement en ce qui concerne la pertinence des règles d'admission en tant que membre

---

Contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'organisme en matière de formation et d'admission des membres, développer et mettre en œuvre des politiques et des processus pour appuyer la stratégie générale de l'Institut

---

S'assurer que les règles de l'organisme en matière de formation demeurent pertinentes et soient conformes aux normes nationales et internationales

---

S'assurer que l'organisme dispose de mesures d'assurance qualité appropriées liées à l'exécution du programme d'enseignement

---

Contribuer à développer et à maintenir des relations positives entre l'organisme et les parties prenantes concernées, y compris les entités qui dispensent de l'enseignement et de la formation, les étudiants, les employeurs, les administrations gouvernementales et les autres parties intéressées

---

Soumettre au Conseil de l'organisme la liste des candidats qui seront admis en tant que membre suite au résultat de la procédure d'examen et conformément aux conditions d'admission

---

## MEMBRES

Le Comité d'enseignement doit comprendre jusqu'à X membres provenant de tous les secteurs de la profession, ainsi que des entités qui dispensent de l'enseignement et de la formation.

Les représentants desdites entités peuvent être concernés par le processus de détermination des résultats des examens et devraient, de ce fait, se retirer de la partie de la réunion au cours de laquelle ces résultats sont déterminés.

## **PROCEDURES DE LA REUNION**

Le Comité d'enseignement se réunit au moins trois fois par an, et plus souvent s'il s'avère que c'est nécessaire. Le Comité devrait se réunir dès que possible après chaque session d'examen pour en déterminer les résultats. Le quorum de la réunion devrait atteindre deux tiers de l'ensemble des membres du Comité. Une réunion dûment convoquée du Comité et atteignant le quorum est habilitée à exercer tout ou partie des responsabilités et des pouvoirs qui lui ont été conférés. Le secrétaire du Comité devrait établir le procès-verbal des délibérations et des résolutions de toutes les réunions du Comité.

## **EXIGENCES EN MATIERE DE REPORTING**

Le président du Comité est tenu d'adresser officiellement au Conseil un rapport au moins une fois par an sur les activités du Comité d'enseignement. Le Comité doit émettre ses recommandations en ce qui concerne l'admission des membres étudiants qui ont réussi lors de chaque session d'examen, et ce, le plus vite possible après la fin de chaque session.



## CONTENU DES PROGRAMMES DE FORMATION

235. Les Normes internationales de formation (IES), émises par l'IESBA sous les auspices de l'IFAC, prévoient que, en plus des conditions minimales pour l'admission dans le programme de formation, les étudiants (futurs membres en cours de formation) devraient être tenus de passer un examen professionnel et compléter une période d'expérience pratique avant d'obtenir un titre professionnel. Il faut veiller à ce que les critères sélectionnés permettent aux personnes qualifiées d'avoir des chances raisonnables d'accéder à la profession.
236. Il s'agit d'une tâche difficile d'équilibre pour une nouvelle organisation et elle mérite d'être menée avec attention par un groupe de travail composé de personnes expérimentées provenant de milieux différents. Cela pourrait poser un problème particulier pour les organismes qui cherchent à attirer des membres des deux secteurs, public et tertiaire, où le niveau académique préalable pourrait être plus bas que celui qui prévaut dans le secteur privé. Dans cette situation, les niveaux du salaire et des autres composants des rémunérations sont susceptibles d'attirer des diplômés universitaires et d'autres participants possédant les qualifications les plus élevées. Cela rend difficile, pour l'administration publique, les choix à faire pour pourvoir les postes en personnel, parmi un ensemble potentiel d'employés ayant un faible niveau de formation académique. Le défi pour l'organisme professionnel consiste à faire l'équilibre entre les conditions minimales d'admission requises et la réalité de la situation prévalant dans les administrations gouvernementales du pays concerné.
237. Le programme de formation devrait développer les connaissances et les compétences professionnelles, techniques et de gestion. Le corpus de connaissances, ainsi que les conditions locales, nécessiteraient constamment des modifications quant au niveau de formation de base requis. Cependant, ils devraient inclure les grands domaines suivants, adaptés selon le cas, en fonction du secteur dans lequel les étudiants (futurs membres en cours de formation) travaillent :

---

**Comptabilité, finance et connaissances connexes :**

- 
1. La comptabilité financière et information financière

---

  2. La comptabilité de gestion et le contrôle de gestion

---

  3. La fiscalité

---

  4. Le droit des affaires et le droit commercial

---

  5. L'audit et l'assurance

---

  6. La finance et la gestion financière

---

  7. La déontologie et les valeurs professionnelles

---

---

**Connaissances en matière d'organisation et de gestion des affaires**

---

1. L'économie
2. L'environnement des affaires
3. La gouvernance d'entreprise
4. La déontologie des affaires
5. Les marchés financiers
6. Les méthodes quantitatives
7. Le comportement organisationnel
8. La gestion et la prise de décision stratégique
9. Le marketing
10. Le commerce international et la mondialisation

---

**Les connaissances et les compétences en matière de technologies de l'information**

---

1. Les connaissances générales des technologies de l'information
  2. Les connaissances en matière de contrôles informatiques
  3. Les compétences en matière de contrôles informatiques
  4. Les compétences en matière d'utilisation de technologies informatiques
- 

238. Le programme de formation devrait également développer une gamme de compétences professionnelles nécessaires pour les comptables professionnels, comprenant :

- ♣ Les compétences intellectuelles.
- ♣ Les compétences techniques et pratiques.
- ♣ Les compétences personnelles.
- ♣ Les compétences relationnelles et en matière de communications.
- ♣ Les compétences en matière d'organisation et de gestion des affaires.

239. Un autre aspect essentiel du programme de formation est de contribuer au développement des valeurs professionnelles, de la déontologie et l'amélioration des attitudes envers la profession. L'organisme comptable professionnel est responsable de veiller à ce que ses membres disposent d'une connaissance adéquate des principes en matière de déontologie professionnelle qu'ils sont tenus de suivre en tant que comptables professionnels.

240. Le programme de formation devrait conduire à une meilleure prise de conscience des aspects suivants :

- ♣ l'intérêt public et les responsabilités sociales.
- ♣ le perfectionnement continu et l'apprentissage tout au long de la vie.
- ♣ la fiabilité, la responsabilité, la ponctualité, la courtoisie et le respect.
- ♣ les lois et règlements.

241. Ces valeurs, cette déontologie et ces attitudes pourraient être enseignées sur le lieu de travail, en classes et dans le cadre des programmes de formation de l'organisme comptable professionnel. Il s'agit d'un aspect nouveau et des approches différentes sont adoptées dans divers pays afin de l'intégrer.

## EXPERIENCE PRATIQUE

242. Les programmes de préqualification pour les professionnels comptables comprennent la condition que le candidat ait complété une période minimale de 3 années d'expérience pratique avant son admission en tant que membre. Il est important que les candidats soient en mesure d'appliquer les connaissances théoriques et techniques pour résoudre des problèmes pratiques. En outre, les candidats doivent développer et démontrer les valeurs, les qualités morales et les attitudes professionnelles attendues qui sont apprises généralement au cours d'une période d'expérience pratique.

243. Les étudiants (futurs membres en cours de formation) doivent trouver un emploi dans un environnement adéquat et avec un accompagnement approprié qui leur fournit les opportunités et les défis à relever pour développer leurs compétences professionnelles. Ils devraient être autorisés à acquérir leur formation auprès de n'importe quel employeur à condition que l'emploi leur offre la possibilité de développer lesdites compétences ; par ailleurs, il faudrait aussi qu'il y ait une surveillance adéquate, au moyen d'un encadreur, pour s'assurer que les aptitudes techniques sont correctement appliquées. Cela entraîne que la qualité des encadreurs, qui vont fournir les directives, doit être prise en considération également.

244. Les étudiants et les employeurs doivent tenir des dossiers sur leur formation et sur l'expérience pratique acquise. Ces dossiers devraient être revus régulièrement pour s'assurer que les conditions fixées par l'organisme comptable professionnel sont satisfaites. Les organismes comptables professionnels peuvent aider les employeurs et les étudiants en fournissant des instructions écrites détaillées concernant le programme de l'expérience pratique, leurs rôles et leurs responsabilités.

245. Les organismes comptables professionnels dont les membres exercent la profession peuvent avoir un problème particulier en cherchant à garantir que leurs étudiants acquièrent l'expérience pertinente vu que le pays pourrait avoir peu de cabinets comptables de taille suffisante pour employer tous les étudiants qualifiés durant toute la période de formation. Il se peut que, dans un tel pays, l'organisation prenne des dispositions particulières pour établir un roulement chez les employeurs afin qu'autant d'étudiants que possible soient affectés à toutes les tâches, même s'ils n'exercent pas la profession à plein temps.

Pour obtenir des informations complémentaires sur la façon d'établir et de mettre en œuvre une expérience pratique, les lecteurs sont invités à se référer aux directives des Normes IAESB, IEPS 3 – Les conditions de l'expérience pratique.

La formation professionnelle initiale des professionnels comptables est disponible à l'adresse web suivante : [www.ifac.org/publications-resources/handbook-international-education-pronouncements-2010-edition](http://www.ifac.org/publications-resources/handbook-international-education-pronouncements-2010-edition)

## ADMINISTRATION DES EXAMENS ET ASSURANCE QUALITE

### EVALUATION DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES

246. Les Normes internationales pour la formation (IES) exigent qu'un processus approprié d'évaluation de la compétence professionnelle existe ou soit mis en place. Un composant requis de ce processus, pour les personnes cherchant à se qualifier, est un examen final géré par l'organisme professionnel comptable ou les autorités réglementaires, ou du moins avec une importante contribution de ces derniers. Cette recommandation reconnaît que les organisations comptables, en particulier celles qui disposent de mécanismes d'autoréglementation, ont la responsabilité de s'assurer que leurs membres ont la compétence requise.
247. L'élaboration et l'administration d'un programme d'examen professionnel sont des processus coûteux et compliqués. Ils nécessitent la participation d'un certain nombre de personnes qualifiées en tant qu'examineurs, réviseurs et correcteurs. Dans les premières années, un organisme professionnel pourrait avoir un manque de ressources pour établir et gérer son propre processus d'examen. Il y a deux moyens permettant à l'organisme de réaliser des économies en évitant de concevoir tout seul son propre système d'examen.
248. Une alternative consiste à chercher l'affiliation à un organisme comptable professionnel existant pour l'utilisation de certains examens. L'internationalisation croissante des normes de comptabilité, d'audit et de déontologie, rend possible l'utilisation des examens des organisations déjà établies. Ces examens peuvent être complétés par des documents locaux, chaque fois qu'il existe des différences sur le plan juridique ou fiscal. Actuellement, plusieurs organismes membres de l'IFAC et des membres associés, aident les organismes comptables dans différents pays du monde dans la préparation et la correction des sujets d'examen.
249. Dans le cas où les sujets d'examen sont fournis à l'organisme comptable professionnel par des organisations externes, ou s'ils en sont adaptés, la nature et le degré de conformité aux objectifs de l'organisme nécessiteraient un examen attentif afin de s'assurer que les normes retenues sont celles qui correspondent aux objectifs de l'organisation.
250. L'organisme comptable professionnel dispose d'une autre alternative qui consiste à collaborer avec un ou plusieurs autres organismes comptables dans des pays voisins pour concevoir et administrer conjointement des examens communs. Cette option permettrait de réduire considérablement les coûts pour chaque pays impliqué et entraînerait également une plus grande autonomie pour chaque organisme comptable professionnel participant. L'organisation locale peut fournir plus de contributions dans un tel processus d'élaboration d'examen conjoint que dans celui impliquant le recours à des examens adaptés à partir d'un programme d'une autre organisation.

251. Une part importante de la troisième partie de ce guide est prise en compte dans le « document international de formation » (International Education Paper - IEP2), intitulé « Towards Competent Professional Accountants ». Ce document définit le terme «compétence» comme étant l'aptitude à s'acquitter d'une fonction en satisfaisant à une norme déterminée dans un environnement de travail réel. Un lien utile pour l'IEP 2 est fourni ci-dessous.  
[www.ifac.org/publications-resources/handbook-international-education-pronouncements-2010-edition](http://www.ifac.org/publications-resources/handbook-international-education-pronouncements-2010-edition)

## ACCORDS DE FORMATION ET DE JUMELAGE

252. Les pays en développement sont souvent confrontés à des problèmes d'élaboration et d'octroi de niveaux de qualifications comptables professionnelles. Le manque de capacités et de ressources, à la fois financières et techniques, rend souvent cette tâche difficile. Les organismes professionnels des pays qui sont plus développés pourraient aider à résoudre ces problèmes de plusieurs façons. Certaines de ces options sont définies ci-dessous.

### ADOPTER LES NIVEAUX DE QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES EXISTANTS

253. Les contenus des programmes relatifs aux différents niveaux de qualifications professionnelles sont souvent affichés sur les sites web des organismes professionnels en question. Certains des contenus des programmes se basent sur des normes internationales de comptabilité et d'audit, ainsi que sur le Code de déontologie de l'IESBA. Des parties importantes de ces contenus de programmes pourraient être utilisées par les organismes professionnels des pays en développement comme base pour leurs propres contenus, surtout dans le cas où ces pays ont adopté les normes internationales de comptabilité et d'audit et le code de déontologie de l'IESBA.
254. Dans certains cas, les contenus des programmes d'études universitaires pourraient être adaptés pour être utilisés dans les pays en développement. C'est particulièrement le cas où les programmes d'études universitaires constituent la base de la qualification professionnelle dans les pays développés (par exemple, aux Pays-Bas où les matériels didactiques et pédagogiques ne sont pas rendus publics, mais dont une partie peut être utilisée dans les projets de jumelage). Les diplômés universitaires pourraient ensuite être directement admis par l'organisme professionnel local, ou bien après un test de niveau professionnel supplémentaire. Toutefois, la législation nationale et le droit fiscal sont toujours spécifiques au pays concerné et un travail d'adaptation du contenu des programmes internationaux aux exigences nationales doit être effectué.
255. Un autre défi est la mise en place d'une notation des examens à un niveau professionnel. Si l'organisme national n'a pas acquis l'expertise nécessaire pour élaborer le contenu des programmes à un niveau professionnel, il est peu probable, dans ce cas, qu'il ait l'expertise de mettre en place une notation des examens à un niveau professionnel.
256. Des considérations similaires s'appliquent aux conditions d'expérience pratique. Les conditions d'expérience pratique de plusieurs organismes professionnels sont disponibles sur Internet. Le problème qui se pose est comment concevoir des modalités en vertu desquelles ces conditions peuvent être satisfaites et comment vérifier, ensuite, si elles ont été satisfaites réellement à la fois par les stagiaires et par leurs employeurs.

257. Ces arrangements peuvent ne pas concerner des accords formels, mais certaines questions de droits d'auteurs peuvent se poser. Pour ces raisons, les exemples publics pourraient être difficiles à utiliser.

#### **COLLABORATION EN MATIERE DE PROGRAMMES D'EXAMENS CONJOINTS**

258. Afin de répondre à certains de ces problèmes, des programmes de collaboration formels au niveau des examens ont été conclus par des organismes tels que l'ACCA avec plusieurs organismes dans les pays en développement, par exemple dans les Caraïbes, en Afrique et dans le Delta du Mékong. En vertu de ces dispositions, l'organisme professionnel le plus avancé fixe et note les examens à travers le monde. Le contenu des programmes est commun à tous les partenaires de l'arrangement conclu à l'exception des législations juridiques et fiscales qui peuvent être basées sur les exigences locales. Il peut également être possible d'adapter les documents de comptabilité et d'audit tant que les normes adoptées sont proches des normes internationales.

D'autres programmes similaires pourraient être trouvés dans l'expérience pratique des organismes professionnels. Au niveau des régimes communs, les conditions de la formation pourraient être communes aux deux organismes.

Les candidats admis pourraient alors devenir membres de ces deux organismes. Cela répond au problème du manque de capacités et de ressources, à la fois financières et en termes de capital intellectuel. Cela permettrait également à l'organisme national de constituer, à un niveau professionnel, un effectif de membres.

259. Au fur et à mesure que la dimension des organismes nationaux augmente et que leur expertise locale se renforce, en partie à la suite d'une collaboration avec un organisme plus développé, ils peuvent aspirer à développer leurs propres systèmes d'examens et de formation à un niveau professionnel. Des exemples de programmes d'examens conjoints sont inclus dans l'annexe 6.

# **ANNEXE 6 : EXEMPLES DE PROGRAMMES D'EXAMENS CONJOINTS**

## PROGRAMMES D'EXAMENS CONJOINTS

L'ACCA travaille en partenariat avec des organismes nationaux à travers des programmes d'examens conjoints dans quelques pays dans le monde. Il y a actuellement 18 programmes d'examens conjoints, y compris les deux nouvelles relations qui ont commencé en 2009 et au début de 2010 avec l'Institut des experts comptables agréés de la Grèce et la Fédération des professions comptables en Thaïlande.

Les étudiants (futurs membres en cours de formation) en comptabilité qui suivent les programmes d'examens conjoints s'inscrivent, à la fois, à l'ACCA ainsi qu'à leur organisme national et sont en mesure de répondre aux critères d'examen pour devenir membre à ces deux organismes. Tous les partenariats, relatifs aux programmes d'examens conjoints, s'appliquent à la qualification globale de l'ACCA et environ la moitié d'entre eux et s'appliquent également à la qualification des techniciens en comptabilité certifiés « CAT ».

Le partenariat de l'ACCA avec la Fédération des Professions Comptables en Thaïlande ne s'applique qu'à la qualification « CAT ». Quatre courtes études de cas sont présentées ci-dessous. Elles ont été sélectionnées pour montrer une coupe transversale des partenariats en matière des programmes d'examens conjoints.

### SIERRA LEONE

L'ACCA dispose d'un programme d'examens conjoints avec l'Institut des comptables agréés de la Sierra Leone (ICASL). Il y a environ 900 étudiants poursuivant leurs études dans le cadre des programmes d'examens conjoints s'appliquant au niveau professionnel et 1250 étudiants au niveau des techniciens.

L'ICASL fournit un appui inestimable aux étudiants en Sierra Leone et travaille en étroite collaboration avec l'ACCA pour s'assurer que les étudiants sur le marché reçoivent la meilleure formation, ainsi que les meilleurs services et soutiens possibles.

L'infrastructure de la Sierra Leone est faible: environ les deux tiers de la population active travaillent dans l'agriculture de subsistance avec un revenu disponible limité. Afin de stimuler l'économie et diminuer le recours aux professionnels des pays voisins, les administrations gouvernementales se sont engagées à former des professionnels.

### JAMAÏQUE

L'ACCA dispose d'un programme d'examens conjoints avec l'Institut des Comptables Agréés de la Jamaïque (ICAJ). C'est l'un des cinq programmes d'examens conjoints dans la région: l'ACCA a également des partenariats en matière des programmes d'examens conjoints s'appliquant à la fois au niveau des professionnels et des techniciens avec l'Institut des Comptables Agréés de la Barbade, l'Institut des Comptables Agréés du Belize, l'Institut des Comptables Agréés de la Guyane et l'Institut des Comptables Agréés de Trinité-et-Tobago.

L'ACCA et l'ICAJ ont une relation étroite de travail et, ensemble, ils soutiennent avec succès 3000 étudiants au niveau professionnel et 1.600 étudiants techniciens. L'ICAJ fournit un soutien sur le terrain aux étudiants en Jamaïque avec l'appui supplémentaire de l'ACCA en cas de besoin.



## CAMBODGE

L'ACCA a signé un accord relatif à des programmes d'examens conjoints avec l'Institut des experts comptables agréés et des auditeurs du Kampuchea (KICPAA) en 2004. L'accord, d'une durée de cinq ans, s'applique à la qualification des professionnels et des techniciens ; ledit accord a été renouvelé en 2008 pour une autre période de cinq ans. Il y a maintenant, dans les programmes d'examens conjoints, environ 1000 étudiants qui suivent la formation leur permettant de devenir des professionnels, ainsi que 370 étudiants qui suivent la formation pour devenir des techniciens.

La profession comptable au Cambodge est encore à un stade de développement peu avancé, mais elle reçoit un soutien substantiel d'institutions donatrices telles que la Banque Mondiale et la Banque Asiatique de Développement (BAD). Les employeurs multinationaux jouent également un rôle de premier plan en fournissant un soutien financier à leur personnel pour étudier au sein de ce programme.

## MALTE ET D'AUTRES PAYS

Les programmes d'examens conjoints de l'ACCA avec l'Institut des Comptables de Malte (MIA), couvrent le niveau professionnel avec un peu plus de 1000 étudiants.

L'ACCA travaille en collaboration étroite avec le « MIA » pour fournir un soutien aux étudiants. Elle a travaillé en partenariat avec ce dernier dans le but de développer des sujets d'examen portant sur la fiscalité et le droit de Malte. Les étudiants sont en mesure de choisir l'option internationale ou Maltaise en fonction de leur choix de carrière.

D'autres programmes d'examens conjoints existent au Belize, Barbade, Botswana, Cambodge, Chypre, la Guyane, la Grèce, Jamaïque, Lesotho, Malawi, Malte, Sierra Leone, Singapour, Swaziland, Thaïlande, Trinité-et-Tobago, le Vietnam et la Zambie.

## PROGRAMME REGIONAL DANS LES ANCIENS PAYS DE L'UNION SOVIETIQUE

La certification CIPA a été créée en 2001 avec la création du Conseil international des comptables agréés et des auditeurs (ICCAA) - une fédération d'associations régionales de professionnels comptables dont le russe est la langue de travail et dont le but est d'atteindre le plus haut niveau de professionnalisme de ses membres. Les 13 associations fondatrices provenant de la Russie, de l'Asie centrale et de l'Ukraine acceptent d'adopter et de reconnaître les exigences de qualification en matière d'enseignement, les examens et la certification « CIPA ».

Les objectifs de l'ICCAA sont les suivants :

- ♣ Améliorer le statut de la profession comptable et d'audit.
- ♣ Promouvoir les normes internationales et la déontologie professionnelle élaborées par la Fondation du Comité des normes Comptables Internationales et les organismes de normalisation indépendants, sous les auspices de l'IFAC.
- ♣ Développer des exigences de qualification unifiées pour la profession comptable.

- ♣ Avoir un système unifié d'examens et de certifications des comptables et des auditeurs des centres de formation CIPA qui traduisent les manuels et les documents internationaux, et qui développent un matériel didactique supplémentaire avec la participation de professionnels ainsi que de formateurs locaux. Le processus d'examen est bien caractérisé comme étant indépendant, global et uniforme dans toutes les républiques de l'ancienne Union Soviétique et il est contrôlé et sécurisé de façon professionnelle. Les exigences de la CIPA incluent la CPD (formation professionnelle continue) en tant que partie nécessaire de la profession comptable.

## **NIVRA ET SCAAK (SOCIETE DES COMPTABLES ET AUDITEURS DU KOSOVO)**

Le Royal NIVRA a coopéré avec SCAAK depuis avril 2007 sur la base d'un accord d'encadrement. Les activités de jumelage entre NIVRA et SCAAK en ce qui concerne la « SMO2 » comprennent :

- ♣ Les dialogues politiques avec les représentants des universités publiques portant sur une faculté de comptabilité et d'audit séparée, ainsi que sur la question du statut des professeurs d'université qui exercent dans les universités privées.
- ♣ La révision et les commentaires des projets de programmes d'études (issus du secteur universitaire et de l'ACCA).
- ♣ L'organisation d'actions de CPD (formation professionnelle continue) sur la déontologie.
- ♣ L'organisation d'actions de CPD sur le contrôle qualité (CQ) pour les entreprises et les membres (y compris l'utilisation du Guide de contrôle qualité de l'IFAC).
- ♣ L'organisation d'actions de CPD sur la Norme ISA 220 et la Norme ISA 230 basée sur des documents de travail et des études de cas.
- ♣ L'organisation d'actions de CPD en matière d'expérience professionnelle (formation pratique et expérience d'audit).
- ♣ Le développement d'un plan d'action de l'IFAC mis à jour.

## **NIVEAU DE QUALIFICATION DES TECHNICIENS**

260. Le processus de la détermination des qualifications en comptabilité pourrait commencer au niveau des techniciens. Les organismes professionnels des pays en développement pourraient trouver que l'expertise nécessaire, pour organiser le niveau de qualification des techniciens, est plus facile et plus rapide que celle nécessaire pour organiser un niveau des qualifications professionnelles. Une fois l'expérience acquise au niveau des techniciens, il le passage au niveau professionnel devient plus facilement réalisable.
261. Les accords de partenariat tels que ceux décrits dans l'annexe 6 ci-dessus concernant le niveau de qualification des techniciens sont en cours d'exécution dans des pays comme la Sierra Leone.

## **MANUELS ET MATERIELS PEDAGOGIQUES**

262. Il y a généralement un manque de manuels et d'autres matériels pédagogiques au niveau des qualifications comptables des professionnels dans les pays en développement. La solution à envisager est d'adopter un contenu de programme qui reflète fidèlement celui d'un organisme professionnel développé. Si l'organisme professionnel concerné publie des manuels et des matériels pédagogiques, ou dispose d'un éditeur qui le fait, il pourrait être alors possible d'adapter ces matériels pour un usage local avec l'accord dudit organisme comptable professionnel développé.
263. Les éditeurs qui produisent des matériels pédagogiques pour les organismes professionnels développés ont adapté des matériels pour un usage local dans divers autres pays. Cela repose généralement sur l'utilisation d'un programme très proche afin de maintenir les coûts d'adaptation à un niveau bas et sur un engagement de l'organisme local de ne pas vendre lesdits matériels à des tiers.

## **CONSTITUTION D'UNE BASE DE MEMBRES**

264. Un certain nombre d'organismes professionnels envisagent, dès leur création, l'élaboration d'un programme prioritaire d'enseignement et de formation. Toutefois, tout en souhaitant fortement mettre en place ce type de programme, les organismes nationaux devraient se demander si cela est absolument nécessaire compte tenu de leur stade peu avancé de développement.
265. Avec le développement croissant des normes internationales, une grande partie de la formation comptable est devenue commune à un grand nombre de pays et il est maintenant fort possible pour l'organisme de constituer un large effectif de membres sans établir, dès sa création, un programme d'enseignement et de formation. Par exemple, s'il existe des programmes de comptabilité dans le marché d'un certain nombre d'organismes développés ou internationaux ou d'universités, l'organisme professionnel national pourrait se focaliser, dans ce cas, à fournir :

Un programme professionnel ou un programme de conversion pour les diplômés en comptabilité des universités ; ou bien, plus facilement, un programme de conversion, évalué ou non, pour les professionnels comptables provenant d'autres organismes professionnels couvrant des domaines spécifiques dans le pays en question (par exemple, la fiscalité et le droit).

266. Ces programmes pourraient être développés au moyen d'un partenariat comme il est décrit dans l'annexe 6 ci-dessus. Ils épargneront également les ressources limitées et cibleront, par ailleurs, les différents besoins de la profession, ce qui permet à l'organisme national de constituer sa base des membres.

#### **FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE (CPD)**

267. Après la qualification, la CPD (formation professionnelle continue) représente également un défi pour les pays en développement. Encore une fois, le problème est le manque d'experts locaux alors que le recours à des experts internationaux pourrait s'avérer coûteux. Cependant, il y a lieu de noter que certains événements, entrant dans ce cadre, peuvent être réalisés conjointement avec d'autres organismes internationaux qui pourraient être en mesure de disposer des experts appropriés.

268. Les agences donatrices pourraient aussi aider à financer des événements CPD (formation professionnelle continue), en particulier en matière de normes internationales de comptabilité et d'audit. Par exemple, la Banque mondiale a financé plusieurs événements de ce genre dans les Caraïbes.

269. Les organismes nationaux devraient également envisager l'organisation d'un petit nombre d'événements CPD (formation professionnelle continue) de prestige pour l'image de marque et confier d'autres types de CPD à des fournisseurs sur le marché ou sur Internet.

#### **COOPÉRATION RÉGIONALE**

270. Si les organismes professionnels sont engagés avec leurs organisations régionales dans un événement où une plus grande collaboration en matière d'enseignement et de formation, il peut être utile que cela soit concrétisé de manière plus rentable (par exemple dans les Caraïbes), surtout en ce qui concerne les événements CPD (formation professionnelle continue).

271. Certains groupements d'organismes régionaux et des pays en développement s'appuient sur le cursus de référence du contenu du projet de soutien commun, un projet conjoint de neuf premiers organismes comptables en Europe de l'Ouest

---

<sup>4</sup> La dépendance envers l'enseignement universitaire peut être problématique en soi, particulièrement au cas où le système d'enseignement n'est pas très solide. Elle freine aussi la croissance et les nouvelles admissions dans la profession au moment même où l'organisme est en train d'augmenter le nombre de ses membres. Plusieurs organismes professionnels ont pris leur distance par rapport à l'admission des diplômés exclusivement. Le diplôme n'est plus requis maintenant par la Directive de l'Union Européenne relative aux commissaires aux comptes, ni par l'IAESB. Cependant, cela peut être une solution à court terme possible dans certains pays.

# QUATRIEME PARTIE : DEVELOPPEMENT DES CAPACITES

## Quatrième partie : Développement des capacités

### PROGRAMMES DE MENTORAT ET DE COOPERATION AVEC D'AUTRES ORGANISMES PROFESSIONNELS ET DES ORGANISATIONS REGIONALES

272. La tâche d'établir et de développer un organisme comptable professionnel totalement opérationnel pourrait constituer une gageure, surtout si les personnes concernées envisagent d'entreprendre toutes seules les tâches nécessaires pour atteindre ce but. Apprendre de l'expérience des autres personnes ayant vécu ce processus, et coopérer avec eux, pourraient être une expérience précieuse. Il y a lieu de noter, à ce propos, que de nombreux membres de l'IFAC proposent leur expertise pour aider d'autres pays en développement dans ce domaine. Leur expertise et leur expérience à gérer des organismes professionnels et à coopérer avec les administrations gouvernementales, les autorités de réglementation, ainsi qu'avec les fournisseurs de formation pourraient constituer des ressources précieuses.
273. Plusieurs organisations ont été impliquées dans des «arrangements de mentorat» concernant un organisme professionnel travaillant avec un organisme en développement pour adapter la structure, les processus et les politiques de l'organisme professionnel par rapport aux besoins du bénéficiaire.
274. D'autres programmes d'assistance ou de mentorat couronnés de succès ont été mis en œuvre dans le cadre d'un groupe régional d'organismes comptables, en utilisant les directives qu'ils ont pu développer sur la base de l'expérience de leurs propres membres. Les consultants individuels, parmi lesquels beaucoup ont travaillé pour des organismes professionnels dans le passé, proposent également leurs services pour soutenir les efforts de développement.
275. Un facteur clé à prendre en considération lors de la conclusion d'un accord de mentorat est de comprendre le contexte et l'expérience de l'organisme professionnel et de déterminer si ses buts et ses objectifs sont alignés avec ceux de l'organisation bénéficiaire. Il convient également de considérer le partenariat avec différents organismes pour des divers aspects du processus de développement, vu que certains organismes pourraient avoir plus d'expertise dans un domaine que d'autres et/ou plus d'expertise et de connaissance de la région où l'organisation bénéficiaire est établie.
276. On trouve ci-après une liste des projets clés dans le cadre desquels l'aide des organismes professionnels pourrait s'avérer précieuse pour une organisation en phase initiale de constitution :
- ♣ Les conseils devant être donnés aux administrations gouvernementales sur la mise en place de la profession comptable, sur l'élaboration de modèles réglementaires, sur les besoins de formation et de qualifications, ainsi que sur les régimes d'autorisation pour l'exercice de la profession.
  - ♣ La conception de l'infrastructure de l'organisme professionnel.
  - ♣ Les chartes et les règles qui régissent l'organisme.
  - ♣ Les structures de gouvernance.

- ♣ Les programmes de formation et de qualification (y compris l'administration des examens).
- ♣ Le contrôle qualité et les procédures disciplinaires.
- ♣ Les codes de déontologie.
- ♣ L'intégration d'un organisme existant dans un nouvel organisme.
- ♣ Les programmes d'examens conjoints.
- ♣ Les règles et les prestations de formation professionnelle continue (CPD).
- ♣ L'établissement de normes techniques et professionnelles.

277. L'assistance pourrait être offerte sous différentes formes, y compris par l'envoi d'équipes d'experts qui travailleraient avec les membres locaux et les personnes chargées de créer l'organisme. L'assistance pourrait également inclure des sessions de formation pour le personnel de l'organisme comptable professionnel, des détachements vers d'autres organismes comptables professionnels et des séminaires régionaux de formation.

278. Une fois que l'organisation comptable a été mise en place pendant un certain temps, il serait souhaitable de réviser certains aspects et fonctions qu'elle accomplit. Cela représente un autre domaine où l'expertise d'autres organismes comptables bien établis et/ou des consultants expérimentés pourrait jouer un rôle pertinent. Des exemples d'autres aides comprennent l'analyse :

- ♣ De la structure et du contenu du programme de formation.
- ♣ Des processus de contrôle qualité tels que l'inspection de cabinets, d'employeurs, etc.
- ♣ Des procédures disciplinaires.
- ♣ De l'infrastructure de l'organisme professionnel.
- ♣ Des structures de gouvernance.

L'IFAC possède une base de données relative aux organismes membres qui ont pris part à ce genre de programmes d'assistance, ce qui peut faciliter des arrangements de mentorat.

## AGENCES DE DEVELOPPEMENT

279. Les coûts et les ressources nécessaires pour créer et développer un organisme comptable professionnel pourraient être importants. Par ailleurs, dans de nombreux pays émergents et pays en développement, il pourrait être difficile de trouver les fonds nécessaires dans les réseaux mêmes des organismes. De nombreuses organisations nationales et internationales ont consacré des fonds pour le développement de la profession comptable. Les types d'accords de financement et les paramètres d'octrois de prêts varient selon les cas.

280. Les organisations qui ont contribué au développement de la profession comprennent :

- ♣ La banque mondiale.
- ♣ Le fonds monétaire international.
- ♣ La commission européenne.
- ♣ Le programme des Nations Unies pour le développement.
- ♣ Les banques régionales de développement (Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque interaméricaine de développement, etc.).
- ♣ Les donateurs bilatéraux (par exemple, le Département britannique pour le développement international, l'Agence américaine pour le développement international).
- ♣ Les organisations de la société civile (par exemple, les organisations humanitaires qui gèrent des fonds pour le compte d'agences donatrices).

281. Il y a généralement trois types principaux d'aide financière que la communauté des donateurs peut mettre à disposition :

- ♣ Les fonds créés – Ce sont les fonds qui sont créés à des fins spécifiques auxquelles les demandes de financement pourraient être formulées. Souvent, les offres de financement ne sont présentées qu'à des moments déterminés.
- ♣ Les fonds alloués à des projets – Ces fonds sont contrôlés par l'agence donatrice, mais le projet est réalisé en coopération avec des administrations gouvernementales et avec des organisations de la société civile du pays où le projet devrait être entrepris.
- ♣ Les fonds alloués aux gouvernements – Dans ce cas, les donateurs allouent d'importantes sommes d'argent à des gouvernements partenaires.

282. Les procédures de demandes de financement sont compliquées et varient selon les donateurs. Comme chaque donateur a généralement ses propres procédures de demande et de sélection, il n'existe pas de modèle standard à suivre. Souvent, une période assez longue peut s'écouler entre la présentation de la demande de financement, son acceptation et la mise à disposition des fonds. Toute demande de financement doit être appuyée par un plan d'action très complet et bien articulé et un calendrier réaliste, réalisable et dont les conséquences et les résultats sont mesurables. La demande doit suivre les procédures et les exigences particulières des agences donatrices.

283. L'acceptation des demandes de financement repose sur l'alignement des objectifs et des actions proposés du projet, pour lesquels les fonds seront utilisés, ainsi que sur les objectifs du donateur. Les donateurs multilatéraux se concentrent de plus en plus sur les quatre grands principes suivants pour appuyer le développement des capacités dans le domaine de la gestion financière :



- ♣ Soutenir la prise en charge et l'appropriation du projet par les autorités nationales du pays.
- ♣ S'adapter aux circonstances propres à chaque pays, plutôt que refléter des solutions standards ou importées.
- ♣ Impliquer les niveaux institutionnels, organisationnels et individuels, y compris sur les aspects techniques et de gestion, en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre des programmes à réaliser.
- ♣ Fournir l'appui des donateurs d'une manière cohérente, coordonnée et programmée.

284. Les agences donatrices sont généralement disposées à fournir des fonds aux organismes professionnels naissants par le biais de la direction de ces organismes. Plus précisément, l'aide de l'organisme de financement est généralement utilisée pour renforcer les cadres institutionnels nationaux par les moyens suivants :

- ♣ Programme de formation des formateurs, plus particulièrement en ce qui concerne les normes internationales de comptabilité et d'audit.
- ♣ La création et la mise en œuvre d'institutions de réglementation et de systèmes de contrôle qualité, en particulier dans le domaine de l'audit légal.
- ♣ La conception et la mise en œuvre de systèmes d'enseignement et de formation qui répondent aux normes internationales relatives à la qualification des professionnels comptables et des techniciens en comptabilité.
- ♣ La rédaction de dispositions réglementaires relatives aux professionnels comptables et aux organes de contrôle, y compris leurs statuts et leurs règlements.
- ♣ L'élaboration de plans stratégiques et de plans d'affaires pour les organismes comptables professionnels.
- ♣ Donner des conseils sur l'adoption et l'application des normes internationales de comptabilité et d'audit, ainsi que des codes de déontologie.
- ♣ Développer le matériel pédagogique pour les qualifications professionnelles et la formation professionnelle continue.

285. Il est souhaitable de rechercher les donateurs actifs dans votre pays et dans votre région (par exemple, les donateurs qui sont implantés dans votre pays ou dans votre région), la façon dont ils interfèrent avec les gouvernements. Il y a lieu, également, de rechercher quels sont les donateurs intéressés par le type de besoins en infrastructures et dont les organismes comptables professionnels peuvent en bénéficier en tant que soutien. Si possible, il est recommandé de rencontrer les représentants des donateurs pour les sensibiliser sur vos besoins et sur vos projets planifiés. Les donateurs pourraient également être en mesure de signaler quelles sont les autres organisations avec lesquelles l'organisme pourrait être en mesure de coopérer.

Un exemple d'une source d'aide financière est le Fonds de Développement Institutionnel qui est un outil spécifique de subvention de la Banque mondiale destiné à un financement rapide d'actions concrètes. Cet outil est orienté vers les activités de renforcement des capacités qui sont étroitement liées à la stratégie d'assistance aux pays de la Banque Mondiale. Le montant maximum d'une aide de ce fonds est fixé à 500 000 USD. Actuellement, de nombreux organismes comptables professionnels dans les différentes régions du monde bénéficient d'aides de ce fonds. Les aides ne sont pas remboursables à la condition qu'elles soient utilisées pour l'usage prévu. Pour plus d'informations sur ce fonds, il y a lieu de consulter le site Web de la Banque mondiale : [www.worldbank.org/](http://www.worldbank.org/).

286. Le document de l'IAESB publié par l'IFAC en 2000, relatif à des projets d'assistance, a démontré que les problèmes et les solutions qui ont été identifiés dans un projet sont souvent reproduits dans d'autres projets. Le fait de ne pas tenir compte de ces leçons serait économiquement inopérant ; par conséquent, on devrait prendre en considération, au minimum, les points suivants :

- ♣ Les projets doivent être planifiés non seulement en vue de l'objectif à court terme, mais également suivant une stratégie à plus long terme du pays hôte ou de l'organisation.
- ♣ Le financement et la fourniture de prestations aux organismes devraient tenir compte pleinement des différences culturelles de langue et d'affaires.
- ♣ Le rôle du consultant peut souvent être remis en question ; par conséquent, les consultants locaux ou les consultants professionnels peuvent avoir, à plusieurs occasions, une grande influence.
- ♣ Etre conscient que les considérations politiques conduisent souvent à l'établissement de délais irréalistes pour les résultats des projets.
- ♣ Les projets et leurs résultats doivent être considérés comme appartenant aux pays ou aux organisations bénéficiaires.
- ♣ L'allocation des ressources doit être effectuée de manière à assurer la viabilité de tout projet après que la phase initiale de financement a été achevée.

Le document de l'IAESB est disponible à l'adresse web suivante :

<http://www.ifac.org/publications-resources/assistance-projects-accountancy-education-and-development-accountancy-education>

## PRIORITES

287. Les professions de comptabilité et d'audit jouent un rôle très important dans la maintenance de la stabilité économique et de la bonne gouvernance. Les pays ayant des professions comptables et d'audit puissantes ont aussi des organismes professionnels bien établis pour régir, surveiller et réglementer leur conduite professionnelle. Cela permet de protéger l'intérêt public, de créer un climat de sécurité pour les investisseurs étrangers et locaux, ainsi que de réduire la pauvreté et les autres inégalités. Sur cette base, ceux qui s'intéressent à la création de nouveaux organismes comptables doivent, sans délai, chercher à organiser des rencontres avec les administrations gouvernementales et avec les autorités de réglementation pour transmettre ce message et obtenir leur soutien pour l'octroi d'un statut officiel pour le nouvel organisme. Cela pourrait prendre la forme d'une Loi comptable ou d'autres dispositions législatives. Si cela est possible, la législation devrait faire de l'admission en tant que membre au nouvel organisme une condition préalable à l'obtention du droit d'exercice de la profession. Dans l'administration publique, les gouvernements devraient être encouragés à identifier les postes qui devraient être réservés aux titulaires de qualifications professionnelles appropriées.

En plus, ils doivent concevoir, pour les personnes recrutées, un modèle d'avancement basé sur un système d'examen professionnel, prévoyant une ossature de rémunération et de classification professionnelle. Cela renforce l'organisme comptable professionnel d'une manière non accessible aux organismes dont l'admission en tant que membre est plutôt facultative qu'obligatoire. Si le droit d'exercice de la profession est lié à une condition d'adhésion continue à l'organisme comptable professionnel, l'organisme pourrait alors coopérer avec les administrations gouvernementales et les organismes de réglementation pour protéger plus efficacement l'intérêt public, car sa compétence couvre l'ensemble de la profession et non seulement sur ceux qui choisissent de devenir membres.

288. La création d'un organisme comptable professionnel est un processus de longue haleine et il existe certains aspects qui sont plus critiques que d'autres. Bien que ce guide traite les différents aspects d'un organisme comptable professionnel totalement opérationnel, le développement de l'organisme peut être scindé en différentes étapes, avec des priorités assignées aux aspects les plus urgents.

#### PRIORITES A COURT TERME

1. Promouvoir l'adoption d'une « Loi Comptable » qui reconnaît un organisme pour les comptables et les auditeurs et définit les pouvoirs et les fonctions de cet organisme. Veiller à ce que la législation réponde aux besoins actuels et futurs des membres, ainsi que des membres potentiels issus des secteurs public et privé.
2. Encourager la formation et l'éducation des comptables professionnels (soit en établissant son propre programme de formation ou en adoptant un programme reconnu à l'échelle internationale) et refléter l'équilibre nécessaire entre les besoins particuliers des secteurs public et privé et l'efficacité du développement et du maintien du cadre des qualifications nécessaires.
3. Mettre en place une stratégie de promotion influente du nouvel organisme.
4. Préparer un plan financier qui modélise le fonctionnement de l'organisme dans les scénarios les plus probables et qui contient une certaine analyse de sensibilité simple pour aider à identifier les endroits ou les principaux points de pression qui sont susceptibles de survenir.
5. Rechercher très tôt des conseils sur la convergence des normes comptables nationales avec les normes internationales, sur l'adoption des normes d'audit internationales, et sur le Code de déontologie de l'IFAC.

#### PRIORITES A MOYEN TERME

6. Adopter les statuts et les règlements de l'organisme comptable professionnel.
7. Former le Conseil de l'organisme comptable professionnel.
8. Désigner un Directeur Général pour gérer et diriger l'organisme comptable professionnel.

9. Etablir un registre des membres et des étudiants qui fait apparaître les différentes catégories de membres par exemple :

- ♣ Les étudiants (futurs membres en cours de formation).
- ♣ Les diplômés.
- ♣ Les techniciens.
- ♣ Les associés.
- ♣ Les boursiers.

Le registre est conçu pour retracer aussi les différents rôles et responsabilités des membres dans les deux secteurs, public et privé.

10. Percevoir les cotisations annuelles des membres et des étudiants.

11. Mettre en place une structure de comités.

12. Mettre à jour et modifier le plan financier de l'organisme afin de refléter les leçons tirées de la phase initiale de développement ainsi que les aspirations stratégiques à long terme.

#### PRIORITES A LONG TERME

13. Réglementer et surveiller les membres exerçant la profession.

14. Organiser des sessions de « CPD » (formation professionnelle continue) et offrir des opportunités de formation pour les membres et les étudiants.

15. Mettre en place un système disciplinaire.

16. Développer et affiner la stratégie et le plan d'affaires.

17. Fournir des produits et des services.

18. Demander l'affiliation à l'IFAC.